Rapport 2008-2009 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario

RHOntario
Une équipe. Un service. Des résultats.

Ontario

Table des matières

Message de la présidente 3

Résumé 4

Structure organisationnelle 6

Environnement actuel 8

Organigrammes 10

Thèmes clés liés aux ressources humaines 12

Thème 1 : Marché du travail 12

Thème 2 : Recrutement et sélection 15

Thème 3 : Sensibilisation aux possibilités de carrière dans la fonction publique 19

Thème 5 : Motivation des employés 21

Thème 6 : Relations de travail 25

Survol d'autres initiatives 28

Annexes 29

- Annexe I : Sondage de 2009 auprès des employés
- Annexe II : Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario
- Annexe III : Plan des RH 2008 – 2011 de la FPO
- Annexe IV : Plan stratégique de la FPO en matière de diversité

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

J'ai le plaisir de présenter le rapport 2008-2009 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario.

Jour après jour, les employés de la Fonction publique de l'Ontario (FPO) contribuent à la vie de quelque 13 millions d'Ontariennes et d'Ontariens. Pour offrir le meilleur service possible à cette clientèle, la FPO doit bien entendu progresser dans le sens de la modernité, tout en se positionnant comme employeur de choix, aujourd'hui et à l'avenir.

Un employeur de choix se caractérise par l'innovation qui mène à un rendement supérieur et à l'excellence de son service. C'est aussi un employeur qui propose à ses employés des défis intéressants, y compris des possibilités d'apprentissage, de carrière et d'avancement. Un tel employeur peut compter sur des employés hautement motivés, fiers de leur travail et animés d'un solide esprit d'équipe.

Pour demeurer un employeur de choix, la FPO doit renouveler ses apports en sang frais, autrement dit recruter en permanence des talents qui reflètent la diversité de la population qu'elle sert. Le renforcement de ses capacités est indispensable au maintien d'une prestation réussie des services publics. L'excellence de la fonction publique repose sur la motivation de ses membres, sur la façon dont ceux-ci donnent corps, jour après jour, à ses valeurs fondamentales et sur le sentiment d'orgueil avec lequel ils proclament travailler pour la FPO.

Je suis fière de pouvoir dire que durant l'année écoulée, nous avons fait plusieurs grands pas dans le sens d'une consolidation de notre qualité d'employeur de choix, dont les suivants :

- publication du Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011;
- publication du Plan stratégique de la FPO en matière de diversité;
- lancement du Programme des ambassadeurs de la FPO;
- mise en œuvre intégrale du renouvellement des services relatifs aux ressources humaines.

Ces initiatives, qui ont une incidence sur l'ensemble de la FPO, ont attiré l'attention d'organismes externes. La FPO se taille une belle réputation comme endroit où il fait bon travailler, ce qui lui a valu d'être désignée, en 2008 et en 2009, comme l'un des meilleurs employeurs du Canada pour la diversité, et, toujours en 2009, comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada, l'un des 75 meilleurs employeurs de la région du grand Toronto et l'un des meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 50 ans.

Fiers de nos accomplissements, nous sommes confiants que la FPO sera, demain encore, un employeur de choix aux yeux de ses membres et des personnes qui songent à se joindre à leurs rangs.

Morag McLean
Présidente de la Commission de la fonction publique de l'Ontario

RÉSUMÉ

DES THÈMES CLÉS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Thème 1 : Marché du travail

Une organisation responsable, agile et capable d'adaptation se distingue par sa capacité de planifier en fonction des tendances touchant ses besoins opérationnels et les attentes de sa clientèle. Il ressort des données disponibles que la main-d'œuvre de l'Ontario vieillit et que le taux de natalité continue de fléchir. Cette tendance se traduit par un recul de la population active, ce qui se ressentira de plus en plus sur notre capacité à assurer les services publics.

La force de l'Ontario, c'est sa diversité : les organisations qui en ont conscience et qui en profitent sont mieux placées pour réussir à satisfaire les attentes d'une clientèle variée. Le Plan stratégique de la FPO en matière de diversité nous aide à devenir une organisation inclusive à l'image de la riche diversité de notre province, et ce à tous les niveaux.

Thème 2 : Recrutement et sélection

Dans la conjoncture actuelle, la FPO se heurte à une concurrence plus âpre que jamais pour ce qui est de recruter de nouveaux talents. Nous devons donc redoubler d'efforts pour attirer et conserver des employés aux compétences variées, afin de pouvoir fournir des services publics de qualité. Le Programme de gestion du talent pour la FPO, de même que les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement que nous proposons à nos employés, nous permettent de nous assurer d'une relève compétente pour les postes clés au niveau de la direction, des services professionnels et de la prestation des services publics.

Pour s'assurer de réussir, la FPO mise sur :

1. la modernisation du recrutement;
2. les programmes visant les jeunes et les nouveaux professionnels;
3. le Programme des ambassadeurs de la FPO;
4. la gestion du rendement;
5. la gestion du talent.

Thème 3 : Sensibilisation aux carrières dans la fonction publique

Un employeur de choix se caractérise par l'innovation qui mène à un rendement supérieur et à l'excellence de son service. C'est aussi un employeur qui propose à ses employés des défis intéressants, y compris des possibilités d'apprentissage, de carrière et d'avancement. Un tel employeur peut compter sur des employés hautement motivés, fiers de leur travail et animés d'un solide esprit d'équipe.

Cette description d'un employeur de choix correspond au genre d'organisation que la FPO se veut être, maintenant et à l'avenir. Nous savons que nous avons beaucoup à offrir, et nous œuvrons à la mise au point d'une stratégie pour nous différencier des autres employeurs par l'entremise de l'initiative Image de marque en matière d'emploi au sein de la FPO.

Thème 4 : Gouvernance en matière de ressources humaines

Le dynamisme et l'efficacité de la fonction publique sont intrinsèquement liés à la disponibilité de bons services de soutien aux ressources humaines. La qualité du modèle de gouvernance en matière de ressources humaines est indispensable à notre fonctionnement comme à la prestation rentable de services publics de haute qualité.

Soucieuse de perfectionner sa gouvernance en matière de ressources humaines, la FPO a entrepris ce qui suit :

- publication d'un nouveau Plan pluriannuel des ressources humaines (RH) de la FPO;
- création de RHOntario, qui regroupe en une seule entité l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines et au renouvellement des services, de sorte à satisfaire, voire dépasser, les besoins ou attentes de nos clients;
- mise en œuvre intégrale du renouvellement des services relatifs aux ressources humaines.

Désormais, nous passons en revue notre cadre de gestion des RH, afin de nous assurer de sa modernité, de son efficacité et de sa capacité à répondre aux besoins de la FPO.

Thème 5 : Motivation des employés

Nous devons impérativement veiller à ce que notre milieu de travail soit inclusif et motivant pour l'ensemble du personnel. Plus les employés sont motivés (autrement dit, satisfaits de leur emploi et déterminés à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels), meilleurs sont leur rendement et la prestation des services et, partant, le degré de satisfaction de nos clients.

Le Plan des RH de la FPO pour 2008-2011 esquisse les mesures que nous comptons prendre pour renforcer la motivation de tous nos employés. Nous sommes bien décidés à voir à ce que tous les membres de la FPO sachent que leur travail est apprécié, de sorte que nul ne ménage ses efforts à l'avenir. C'est pourquoi :

- nous procédons tous les deux ans un sondage sur la participation des employés;
- nous offrons un vaste éventail de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement;
- nous avons lancé la Stratégie de mieux-être de la FPO;
- nous veillons à offrir un milieu de travail inclusif;
- nous proposons des modalités de travail flexibles;
- nous favorisons l'engagement de l'ensemble du personnel chargé des services de première ligne.

Thème 6 : Relations de travail

Environ 86 % de la main-d'œuvre de la FPO est représenté par des agentes et agents de négociation, avec lesquels nous prenons soin de forger et de cultiver de très bonnes relations. La Division des relations avec le personnel a eu une année exceptionnellement chargée, vu que les huit conventions collectives régissant le personnel de la FPO viennent toutes à expiration en juin de cette année.

Tout au long des négociations collectives, notre objectif premier a été de veiller à ce que les conventions conclues garantissent au gouvernement la flexibilité requise pour fournir des services de qualité à la population, tout en étant justes et raisonnables vis-à-vis de nos employés.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Description de la Commission de la fonction publique et de RHOntario

La Commission de la fonction publique fournit des orientations à l'ensemble du gouvernement quant à la gestion efficace des ressources humaines en rapport avec les fonctionnaires de l'Ontario. Il lui incombe plus précisément :

- d'établir un modèle de gouvernance en matière de ressources humaines et de répartir les pouvoirs décisionnels à l'échelle de la Commission;
- d'élaborer des politiques et d'émettre des directives visant la gestion efficace des ressources humaines;
- de veiller à ce que l'emploi des fonctionnaires reflète des pratiques sans couleur politique;
- d'envisager différentes mesures, y compris les nominations aux postes de sous-ministre adjointe ou adjoint et les congédiements non motivés.

La Commission de la fonction publique est soutenue par RHOntario. En effet, en 2008, le ministère des Services gouvernementaux a réorganisé ses divisions responsables de la gestion des ressources humaines, dont le regroupement sans précédent a donné naissance à RHOntario.

Sous la direction de la sous-ministre associée, Angela Coke, RHOntario donne l'exemple au sein de la FPO comme employeur de choix, grâce à l'exécution de stratégies et à la prestation de services hors pair.

Mission de RHOntario :
Veiller à ce que la FPO dispose des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, afin que les ministères puissent atteindre leurs objectifs opérationnels conformément aux priorités du gouvernement, et pour cela :

- élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des politiques, des programmes et des services modernes relatifs aux ressources humaines qui soutiennent la FPO en tant qu'employeur de choix;
- établir des politiques de gestion générales garantissant une fonction publique professionnelle et responsable;
- renforcer la capacité de renouvellement de la FPO, tout en mettant de l'avant l'excellence de notre organisation et de ses services.

RHOntario englobe les cinq entités suivantes :

- le Centre du leadership et de l'apprentissage (CLA);
- la Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales;
- la Division des relations avec le personnel;
- la Division des services relatifs aux ressources humaines;
- la Division de la modernisation.

Le Centre du leadership et de l'apprentissage (CLA) a pour rôle, à l'échelle du gouvernement, d'instaurer une culture axée sur le leadership et la gestion, une façon d'attirer de jeunes recrues et des professionnels en début de carrière, de maintenir ces recrues en poste et de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement des employés, et enfin, un processus de nominations ouvert et transparent, qu'il est aussi chargé d'administrer.

La Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales élabore et applique les stratégies, politiques, programmes et pratiques de gestion des ressources humaines qui aident la FPO à s'acquitter de ses responsabilités en tant qu'employeur. Elle facilite entre autres la mise en œuvre du plan d'action et du programme législatif du ministère, en plus de fournir de la recherche et des données utiles à la planification en matière de ressources humaines, la mesure du rendement et l'établissement de la rémunération du personnel, ou encore la négociation collective.

La Division des relations avec le personnel est, comme son nom l'indique, chargée des relations avec le personnel et, en tant que telle, elle offre son soutien aux employés. Cette année, elle s'attache principalement à négocier de nouvelles conventions collectives, à promouvoir une nouvelle stratégie visant les relations de travail et à finaliser le fonctionnement de deux nouveaux centres mis sur pied récemment, le Centre des relations avec le personnel et le Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel. Cette division s'occupe aussi de mettre au point, par l'entremise de sa Direction des services de sécurité et de la planification des mesures d'urgence, un programme complet et intégré de sécurité physique, de même que des enquêtes de sécurité pour le compte de la FPO.

La Division des services relatifs aux ressources humaines a pour rôle d'assurer des services de recrutement exemplaires, en plus de fournir, aux régions, des services ou conseils précis et efficaces, apportant des solutions à leurs besoins, et, au ministère, des services stratégiques, ayant, dans les deux cas, trait aux ressources humaines.

La Division de la modernisation est responsable de la constitution et du renforcement de la capacité de déclencher, d'établir et de faire perdurer le renouvellement des activités au sein de la FPO. Elle fournit les cadres, méthodes et outils de gestion, de même que les services d'apprentissage et d'expertise-conseils qui appuient nos objectifs de modernisation.

Bien qu'il ne fasse pas partie de RHOntario, le Bureau de la diversité fixe et applique des priorités touchant les ressources humaines, y compris un cadre d'action général et un plan stratégique en matière de diversité, il élabore et exécute des initiatives à l'appui de la Stratégie de diversité de la FPO et la Stratégie pour le leadership en matière d'accessibilité, et enfin, il met au point un plan de mise en œuvre pluriannuel de ces activités à l'échelle du gouvernement.

À quoi ressemble la fonction publique de l'Ontario?

66 479 La FPO compte 66 479 membres, ce qui correspond à environ une ou un employé par 184 habitants de l'Ontario.

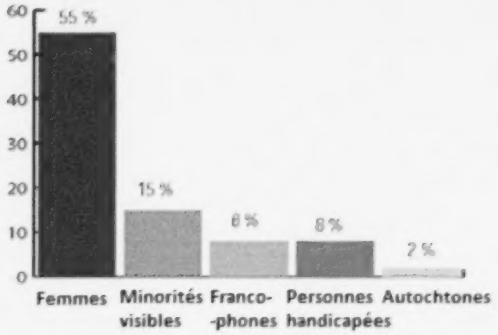
19 % 19 % des membres de la FPO seront admissibles à la retraite dans les cinq prochaine années.

86 % **86 % des membres de la FPO font partie d'un syndicat ou groupe de négociation.**

45 ANS L'employé permanent moyen de la FPO a 45 ans d'âge et 14 ans d'ancienneté.

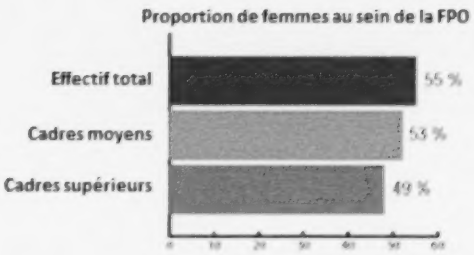
Employés permanents c. contractuels
84,5 % des membres de la FPO sont des employés permanents et 15,5 % des titulaires d'un contrat à durée déterminée

Diversité de la fonction publique de l'Ontario (FPO)

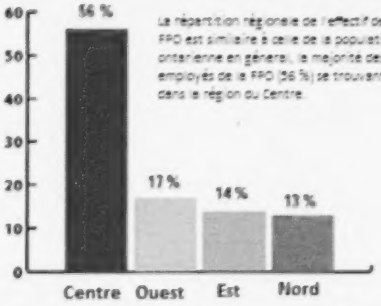


Les données sur la diversité, sauf celles concernant les femmes, sont tirées d'un sondage fait en 2009 auprès des employés et dépendent de ce fait de l'autoidentification des répondants à ce sondage.

Proportion de femmes au sein de la FPO

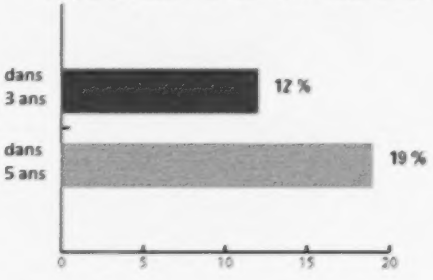


Répartition régionale de l'effectif de la FPO



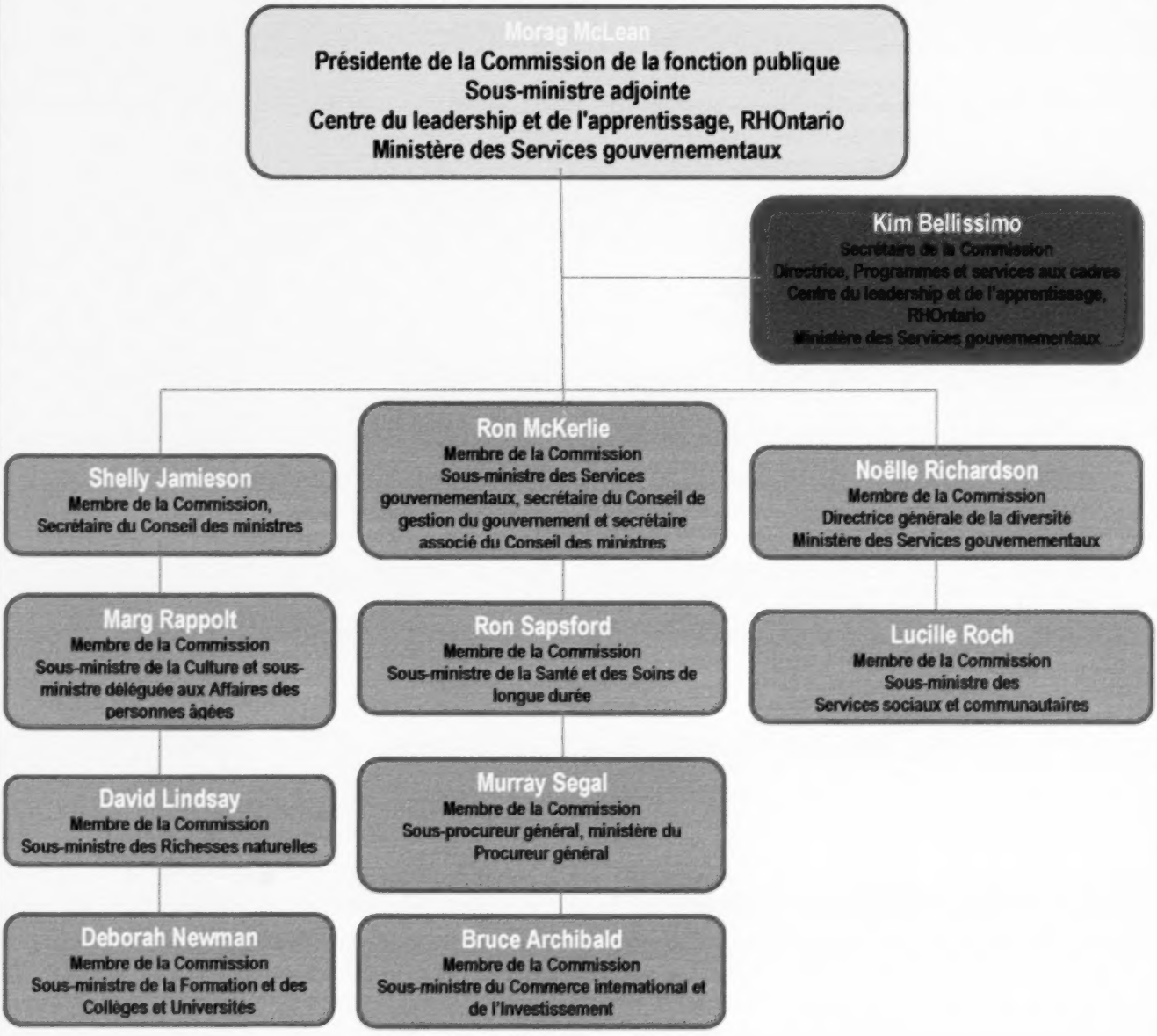
La répartition régionale de l'effectif de la FPO est similaire à celle de la population ontarienne en général. La majorité des employés de la FPO (56 %) se trouvent dans la région du Centre.

Proportion des membres de la FPO admissibles à la retraite

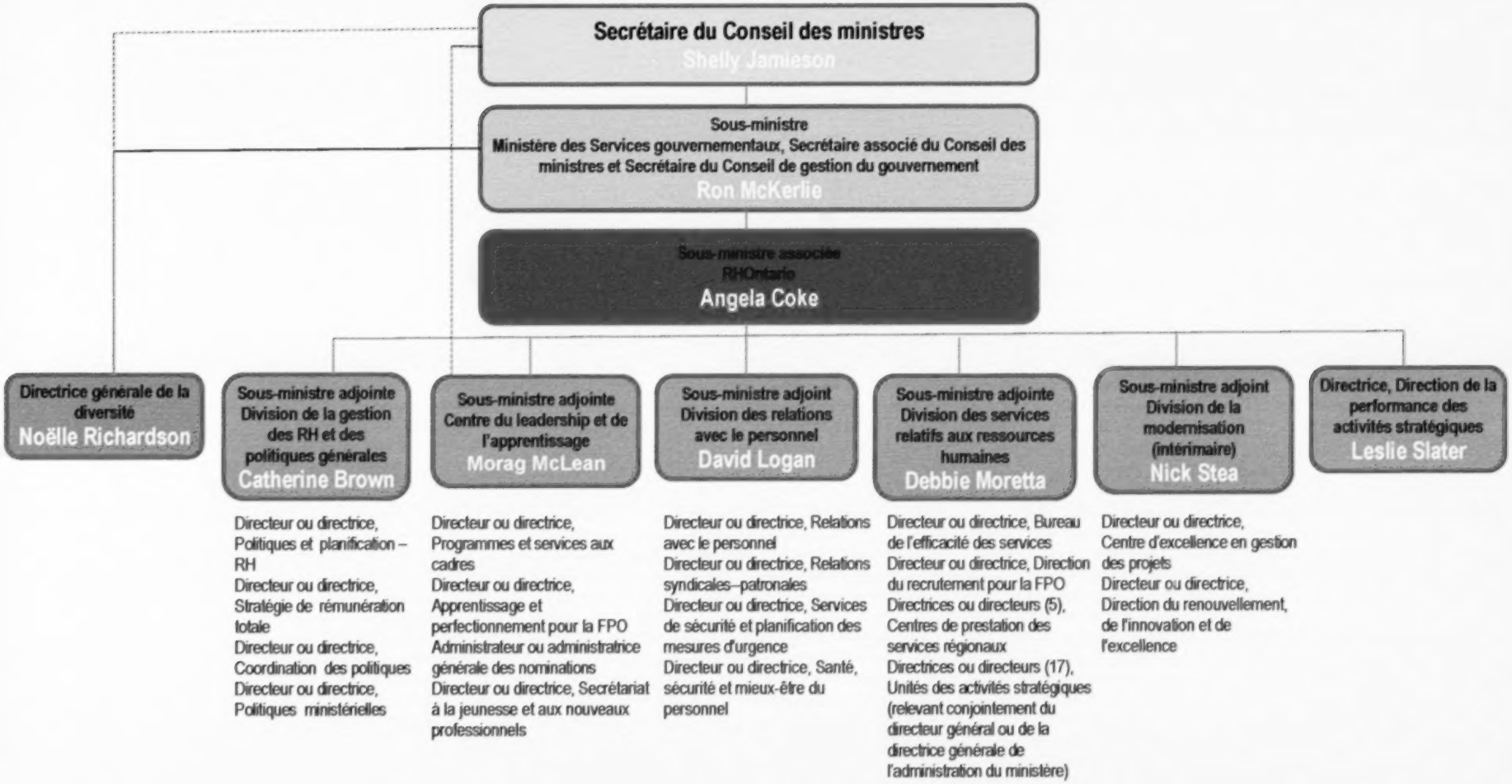


ORGANIGRAMMES

Membres de la Commission de la fonction publique



RHOntario,
Ministère des Services gouvernementaux



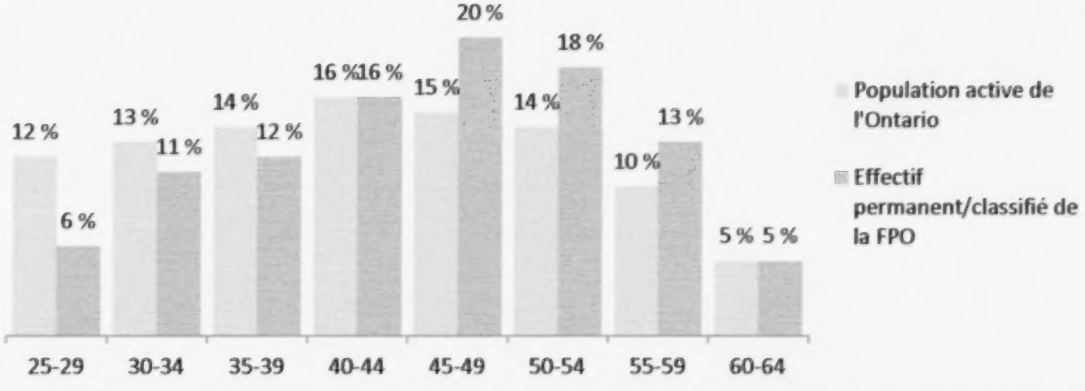
THÈMES CLÉS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

THÈME 1 : MARCHÉ DU TRAVAIL

Le 2 décembre 2008, face à l'incertitude économique, le gouvernement a annoncé de nouvelles mesures de compression budgétaire. Il a entre autres gelé l'effectif de la fonction publique de l'Ontario (FPO) à 68 645 équivalents à temps plein (ETP). Dans son budget déposé le 26 mars 2009, le gouvernement annonçait par ailleurs son intention de réduire l'effectif de la FPO de 5 % sur trois ans; il compte y parvenir par l'entremise des départs naturels et d'un éventail d'initiatives ciblées. Les sous-ministres sont censés veiller à ce que la gestion des ETP tienne systématiquement compte de ces contraintes.

À l'instar de la population active de l'Ontario en général, la FPO vieillit, quoique moins rapidement. La répartition des employés permanents par groupes d'âge révèle un net gonflement dans la catégorie des 45 à 54 ans, tandis que la plupart des membres de la FPO âgés de 55 ans et plus remplissent déjà, ou sont sur le point de remplir, l'un des divers critères d'admissibilité à la retraite.

Répartition des employés par groupes d'âge (années) : comparaison de la FPO et de la population active de l'Ontario



La proportion des personnes admissibles à la retraite dans les cinq années à venir est de 28 % chez les cadres supérieurs et de 25 % chez les cadres moyens. La quasi-totalité des employés âgés de 55 ans et plus continuent de travailler jusqu'à la retraite, tout comme la vaste majorité des employés de 45 ans et plus. L'âge moyen de la retraite s'est accru graduellement depuis quelques années, passant de 57,7 ans, en 2004-2005, à 59,1 ans en 2007-2008.

Les membres de la FPO n'ont pas toujours hâte d'arrêter de travailler. S'il est vrai qu'une personne sur trois employée au sein de la FPO prend sa retraite presque immédiatement dès qu'elle y est admissible (c.-à-d., en l'espace de 6 mois), plus de deux employés sur cinq restent en poste pendant plus de trois ans après leur date d'admissibilité à la retraite.

Répartition proportionnelle des employés admissibles à la retraite en 2005-2006 et en 2006-2007, selon leur délai avant de quitter la FPO*		
	2005-2006	2006-2007
En l'espace de 6 mois	39 %	33 %
En l'espace de 2 ans	56 %	51 %
En l'espace de 3 ans	65 %	s/o

* Les données ci-dessus sont cumulatives, autrement dit, la proportion d'employés ayant pris leur retraite en l'espace de 2 ans inclut les employés ayant pris leur retraite en l'espace de 6 mois, etc.

FPO diversité

Inclusion · Diversité · Équité · Accessibilité

Fondé en 2008, le Bureau de la diversité de la FPO a pour première directrice générale de la diversité Madame Noëlle Richardson. Sous la direction de M^me^ Richardson, le Bureau a peaufiné la vision de la FPO en matière de diversité et produit un plan stratégique triennal pour nous guider sur la voie de notre transformation en une organisation diversifiée et inclusive qui offre d'excellents services publics et qui aide l'ensemble de ses employés à réaliser leur plein potentiel.

La diversité au sein de la FPO : Diriger le changement à partir d'une base solide

Pour réussir n'importe quel voyage, il faut avoir une carte qui montre la route à suivre. Le Plan stratégique de la FPO en matière de diversité est notre carte; il établit notre approche de la gestion du changement, l'horizon d'une planification pluriannuelle, ainsi que les buts et priorités stratégiques pour réaliser notre vision.

Le Plan stratégique de la FPO en matière de diversité ne se suffit pas à lui-même; il est aussi lié et intégré à d'autres initiatives et plans gouvernementaux clés, tels que le Plan des ressources humaines de la FPO de 2008-2011, la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*, les valeurs de la FPO ou encore la directive régissant nos services.

Pour la FPO, la diversité est plus qu'une simple question de ressources humaines. Nous y voyons un impératif lié aux divers rôles du gouvernement – ceux d'employeur, de fournisseur de services et de décideur public ou organe de réglementation.

C'est pourquoi notre Plan stratégique en matière de diversité énonce quatre stratégies clés allant dans ce sens, et ce dans les domaines suivants :

- leadership informé, déterminé et compétent;
- transformation des comportements et des cultures;
- intégration de la diversité dans le courant dominant;
- mesure, évaluation et rapports.

La liaison et l'éducation appuient ces stratégies, dont la réalisation a fait bien des progrès durant l'année écoulée. Certains des accomplissements dans ce sens sont énumérés sous les rubriques pertinentes ci-après.

« Afin d'adopter pleinement la diversité et l'inclusion, nous devons les incorporer dans le tissu même de la FPO. Elles doivent faire partie intégrante de toutes nos activités en tant qu'employeur, décideur et fournisseur de services. »

- Noëlle Richardson, directrice générale de la diversité pour la FPO

Leadership informé, déterminé et compétent

- Les plans de rendement des sous-ministres incluent des engagements envers la diversité.
- La secrétaire du Conseil des ministres, Shelly Jamieson, a mis spécialement l'accent sur la diversité et l'inclusion dans la plupart des allocutions qu'elle a prononcées en Ontario depuis son entrée en fonction en janvier 2008.

Transformation des comportements et des cultures

- Il s'est constitué sept réseaux d'employés. Ce sont des groupes formés volontairement, à l'initiative des employés qui en sont membres, lesquels cherchent à bâtir une organisation inclusive et à éliminer les obstacles à la pleine participation de toutes et de tous.
- En consultation avec les employés et ses partenaires, RHO a entrepris de revoir la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail, afin de veiller à ce qu'elle reflète mieux les besoins de la FPO.

Intégration de la diversité dans le courant dominant

- La FPO a conçu une perspective de l'accessibilité (à intégrer à celle de la diversité) pour relever et supprimer les obstacles qui se trouvent dans les politiques, les programmes et les services.
- Les communautés de praticiens pour l'accessibilité et la diversité sont des forums où les membres du personnel partagent des renseignements, s'instruisent et renforcent notre capacité organisationnelle.

Mesure, évaluation et rapports

- La FPO a été désignée comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada, l'un des meilleurs employeurs du Canada pour la diversité en 2008 et en 2009 et l'un des 75 meilleurs employeurs de la région du grand Toronto.
- Nous sommes en train de finaliser la Fiche de rendement en matière de diversité qui nous permettra de mesurer et de suivre nos progrès dans le sens de nos objectifs stratégiques, de même que d'en rendre compte.

L'accessibilité au sein de la FPO : Une stratégie de leadership

Le Bureau de la diversité a entre autres pour rôle de rendre la FPO plus accessible, conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario,* loi qui vise la pleine accessibilité d'ici 2025. Il collabore avec les différents ministères à la mise en œuvre du premier règlement qui a été pris en application de cette loi et qui établit des normes d'accessibilité pour les services à la clientèle.

Bien des progrès ont été faits dans ce sens :

- l'adoption de la Politique d'accessibilité pour les services à la clientèle et l'élaboration de lignes directrices connexes, deux ressources exhaustives et inédites pour la FPO;
- la mise au point d'une carte de la transformation de l'accessibilité dans la FPO et d'un plan pluriannuel d'accessibilité, deux documents qui énoncent les étapes, les lignes directrices et le calendrier suivant lesquels la FPO se conformera à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario;*
- la constitution du Comité de la FPO pour le leadership en matière d'accessibilité, composé de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, qui ouvre la voie vers une FPO sans obstacles;
- l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement en matière d'accessibilité, en consultation avec un comité interministériel et des directeurs généraux de l'administration;
- le démarrage d'un système de surveillance et de rapport sur la conformité et le rendement en matière de diversité et d'accessibilité;
- l'offre à tout le personnel, sur le portail MyOPS, d'un cours en ligne (« May I help you? » - en anglais seulement) qui sensibilise aux obstacles pouvant se présenter aux personnes handicapées qui font affaire avec la FPO et qui vise à améliorer notre service à la clientèle.

Le mandat du **Bureau de la diversité de la FPO** est simple : grâce à son savoir-faire et à la qualité hors pair de son travail, il aidera la FPO à devenir une organisation qui embrasse et met en pratique les valeurs d'inclusion, de diversité, d'équité et d'excellence – une IDÉE qui a fait son chemin.

THÈME 2 : RECRUTEMENT ET SÉLECTION

La modernisation du recrutement

La FPO n'a cesse de moderniser ses services liés aux ressources humaines, de manière à s'assurer de pouvoir attirer, recruter et maintenir en poste les personnes les plus talentueuses possible, aussi concurrentiel que puisse être le marché du travail. Elle a notamment mis sur pied cinq centres régionaux pour le recrutement de cadres.

Ces centres offrent un éventail complet de services standards, assistés par la technologie, dans le cadre d'un partenariat préexistant avec des responsables du recrutement. Ils gèrent et administrent le recrutement de façon centralisée, renforçant ainsi la responsabilité générale de la FPO et garantissant, au sein de celle-ci, une approche uniforme de l'acquisition et du déploiement du talent. Ils offrent notamment des sites internet et intranet pour l'affichage d'offres d'emploi détaillées, la possibilité de déposer des candidatures en ligne et une série d'outils en ligne qui automatisent une bonne partie du processus de recrutement et qui aident à combler les postes vacants en temps voulu.

Le recrutement de cadres

À l'occasion du renouvellement des services relatifs aux ressources humaines, le Centre du leadership et de l'apprentissage s'est doté d'un service centralisé de recherche de cadres, intégré au Programme de gestion du talent pour la FPO.

Lancé le 30 juin 2008, ce service centralisé de recherche de cadres, mis à la disposition de toute la FPO en sa qualité d'employeur unique, utilise un processus de recrutement assez souple pour pouvoir répondre aux besoins particuliers des divers ministères.

Le recrutement de cadres appuie la Stratégie de diversité de la FPO en élargissant l'étendue de ses recherches de manière à y inclure des communautés variées.

Ce recrutement vise les personnes possédant les meilleures aptitudes et compétences en matière de leadership (notamment sur le plan de l'encadrement d'employés), afin de garantir le respect des priorités et engagements clés du gouvernement.

Faits saillants concernant les cadres de la FPO :

1 800

La fonction publique de l'Ontario inclut environ 1 800 cadres.

300

300 dossiers de concours de niveau cadre ouverts en 10 mois, dont 178 ont jusqu'ici abouti à un recrutement.

53 ANS

Ces cadres ont en moyenne 53 ans d'âge et 20 ans d'ancienneté au sein de la FPO.

56 %

Proportion de sous-ministres adjointes et adjoints qui sont en poste depuis au plus 2 ans.

28 %

28 % des cadres de la FPO seront admissibles à la retraite dans les 5 années à venir.

À venir :

Projet pilote de bassin de talent pour le recrutement au niveau cadre.

Données au 31 mars 2009.

Les jeunes et les nouveaux professionnels

Fondé en 2005, le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels (SJNP) assure, à l'échelle du gouvernement, l'uniformité des initiatives visant à attirer, recruter et maintenir en poste les futures générations de fonctionnaires. Il s'occupe de promouvoir la FPO auprès des jeunes et des nouveaux professionnels partout dans la province, en plus d'offrir chaque année à plus de 5 500 d'entre eux une expérience de travail au sein de la FPO.

Depuis sa création, le SJNP a doublé le nombre de programmes d'emploi (les portant de 3 à 7) et augmenté de 30 % les possibilités d'expérience de travail proposés par la FPO.

90 % des personnes ayant participé aux enquêtes d'évaluation des programmes du SJNP disent qu'elles recommanderaient la FPO comme excellent endroit où travailler.

Champ d'activité du SJNP

- Programme de stages de l'Ontario
- Programme Expérience Été
- Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO pour les jeunes à risque
- Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones
- Bourses de la Fondation canadienne des bourses de mérite (FCBM)
- Programme de stages pour les personnes formées à l'étranger
- Enseignement postsecondaire coopératif

Programme des ambassadeurs de la FPO

En 2008, le SJNP a continué de faire fond sur une campagne de marketing réussi et sur l'expansion de ses activités de rayonnement en y ajoutant, à titre d'essai, le recours à des techniques novatrices liées au réseautage social. De surcroît, le SJNP a donné le coup d'envoi au Programme des ambassadeurs de la FPO, un programme de bénévolat dont le but est d'amener les personnes travaillant pour la fonction publique de l'Ontario à faire connaître autour d'elles les divers aspects de leur emploi qu'elles apprécient. Depuis le lancement de ce programme, près de 500 personnes se sont portées volontaires pour agir comme ambassadeurs ou ambassadrices de la FPO.

Info clé sur le Programme ds ambassadeurs de la FPO

Nos efforts de marketing

Tout au long de l'année, nous avons participé à des centaines d'activités de rayonnement organisées par la FPO, ce qui nous a permis d'entrer en contact avec des dizaines de milliers d'Ontariennes et d'Ontariens : notre rythme d'activité s'est accru de 37 % en comparaison de l'année précédente, et jusqu'au quart de nos efforts mettaient l'accent sur la diversité de notre effectif.

Nos accomplissements

En 2008, le SJNP a lancé une foire aux carrières sans précédent sur Second Life, tirant ainsi parti des technologies de réseautage social les plus modernes. Cette initiative lui a valu d'obtenir le Prix d'excellence Showcase Ontario, catégorie Diamant, pour l'innovation, de même que deux distinctions américaines, un prix de la National Association of Government Communicators et le CIO Top 100 Awards for Innovation.

La gestion du rendement et du talent

Gestion du rendement

Les membres du personnel qui participent aux sondages sur leur participation à la FPO et la satisfaction que leur donne leur travail n'ont cesse de dire combien il importe à leurs yeux d'obtenir, en temps utile, une rétroaction pertinente à l'égard de leur rendement.

Quelque 8 000 cadres supérieurs et autres employés exclus des unités de négociation utilisent actuellement un module de gestion du rendement en ligne. Ce module non seulement simplifie et accélère l'élaboration d'un plan de rendement et d'apprentissage, il aide les gestionnaires à avoir des conversations plus fructueuses avec les membres de leur équipe.

Gestion du talent

La FPO s'est dotée d'une Stratégie de gestion du talent selon laquelle elle évalue, cultive et déploie le talent à sa disposition, de façon à s'assurer que ses employés continuent à faire montre des compétences et capacités requises pour fournir des services publics de qualité aux Ontariennes et Ontariens. Cette stratégie, dont l'application entame sa quatrième année, compte déjà plus de 8 000 participantes et participants aux quatre coins de la province.

La Stratégie de gestion du talent contribue à la modernisation de la FPO, en ce sens qu'elle intègre les processus de recrutement, d'évaluation, de gestion du rendement, d'apprentissage et de perfectionnement, et enfin d'attribution de primes de rendement visant les gestionnaires. Nous examinerons la possibilité d'élargir cette stratégie au reste de notre effectif.

> Notre investissement dans la gestion du talent porte fruit : en 2008-2009, la FPO a lancé 289 recherches de talent à l'échelle de l'organisation, afin de compléter ses activités de recrutement et de repérer une relève possible pour certains postes.

En 2008, les sous-ministres se sont réunis pendant six jours pour parler de la planification des ressources humaines de la FPO, des atouts et des lacunes de notre effectif en termes de compétences, des postes à risque élevé et de leur éventuelle relève. La gestion du talent a permis d'identifier plus de 2 100 personnes susceptibles de pouvoir succéder aux titulaires de divers postes, dont près de 220 personnes prises en considération pour plus de 160 postes de sous-ministre.

Cinq équipes, dirigées par des sous-ministres, ont été constituées pour mettre en œuvre les divers plans d'actions relatifs à la gestion du talent concernant :

- les stratégies régionales de gestion du talent;
- la Stratégie de diversité de la FPO;
- les pratiques exemplaires;
- les capacités stratégiques;
- l'intégration de la gestion du talent à l'organisation.

THÈME 3 : SENSIBILISATION AUX POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Image de marque de la FPO à titre d'employeur de choix
Travailler pour la FPO offre de formidables possibilités de contribuer de manière constructive à la vie de sa collectivité et d'influer sur la qualité de vie d'environ 13 millions d'Ontariennes et d'Ontariens. La FPO offre un large éventail de carrières, d'occasions d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi qu'un régime de rémunération concurrentiel et d'excellents avantages sociaux, y compris une gamme complète de prestations de retraite.

Nous allons continuer de nous distinguer des autres employeurs, afin de pouvoir attirer et conserver au sein de notre effectif des personnes talentueuses issues de communautés varies, qui partagent nos valeurs et qui sont motivées par le désir de fournir des services publics de qualité à la population de l'Ontario.

Comment saurons-nous si la FPO est un employeur de choix?

- La FPO est un lieu de travail sans pareil pour ce qui est des possibilités qu'elle offre de faire une différence, de contribuer de manière constructive à la vie de sa collectivité et d'avoir un impact sur la vie d'environ 13 millions d'Ontariennes et d'Ontariens.
- Nous sommes réputés pour l'excellence de notre service, notre innovation, notre rendement supérieur et nos résultats.
- Nous offrons un vaste éventail de carrières et de possibilités d'apprentissage, de carrière et d'avancement.
- La FPO reflète, à tous les niveaux, la diversité de l'Ontario et elle constitue un lieu de travail inclusif, équitable, respectueux et prêt à s'adapter aux besoins de ses membres.
- Les employés de la FPO sont hautement motivés (satisfaits de leur emploi, dévoués à l'organisation et déterminés à travailler vers l'atteinte de ses objectifs), possèdent un fort sentiment d'appartenance et sont fiers de servir le public.
- Les employés de la FPO la recommandent comme endroit hors pair où travailler.

Le dynamisme et l'efficacité de la fonction publique sont intrinsèquement liés à la disponibilité de bons services de soutien aux ressources humaines. La qualité du modèle de gouvernance en matière de ressources humaines est indispensable à notre fonctionnement comme à la prestation rentable de services publics de haute qualité.

Soucieuse de perfectionner sa gouvernance en matière de ressources humaines, la FPO a entrepris ce qui suit :

PUBLICATION DU PLAN DES RESSOURCES HUMAINES 2008 – 2011 DE LA FPO

Le Plan des ressources humaines 2008-2011 énonce les mesures concrètes que nous devons prendre pour continuer de faire de la FPO un employeur de choix et un endroit hors pair où travailler. Prenant appui sur le Plan des RH 2005-2008, il énonce les priorités de la FPO en matière de ressources humaines et établit un cadre d'action pour atteindre ses objectifs à cet égard. Le plan fait par ailleurs office d'outil de marketing et de composante

de l'image de marque de la FPO, en plus de servir de document d'orientation pour les nouvelles recrues, de manuel pour les employés et d'outil pour les gestionnaires. L'accent que la FPO met sur la diversité et l'inclusion sous-tend le plan et donne un ton de respect à l'ensemble des initiatives de l'organisation touchant les ressources humaines.

NOUVEAU MODÈLE DES SERVICES RELATIFS AUX RH DE LA FPO

En 2008, d'importants changements ont été apportés à la prestation des services relatifs aux ressources humaines au sein de la FPO, alors que nous mettions la dernière main à l'adoption d'une approche plus intégrée, horizontale, d'employeur unique.

Le renouvellement des services relatifs aux ressources humaines de la FPO a eu pour effet de remplacer une structure incluant :

- 17 directions des RH distinctes travaillant pour 24 ministères;
- un soutien incohérent aux gestionnaires;
- aucun soutien, ou si peu, aux employés;

par un organe de gestion horizontale des ressources humaines conçu de manière à :

- soutenir la FPO comme étant un seul employeur à l'échelle de l'organisation;
- fournir de façon cohérente, dans chaque région, une gamme uniforme de services relatifs aux RH accessibles à l'ensemble des gestionnaires et des employés;
- instaurer des unités ministérielles de taille réduite spécifiquement chargées d'harmoniser les stratégies liées aux ressources humaines axées sur l'organisation et sur le personnel;
- assurer les meilleurs services relatifs aux ressources humaines possible, de sorte que la FPO dispose des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, et que les ministères puissent atteindre leurs objectifs opérationnels conformément aux priorités du gouvernement.

Ce renouvellement a touché au sein de la FPO, directement, plus de 950 personnes travaillant dans ses bureaux des ressources et, indirectement, plus de 68 000 de ses employés.

Au cours des douze prochains mois, les soutiens et les stratégies de RHOntario stabiliseront les opérations, modifieront la culture dans le sens de l'excellence du service et de la collaboration, mesureront l'efficacité de la nouvelle approche de la prestation des services et renforceront les capacités professionnelles. À l'avenir, la FPO passera en revue son cadre actuel de gestion des RH, afin de veiller à ce qu'il soit moderne, efficace et adapté aux besoins de l'organisation.

Modernisation du cadre de gestion des ressources humaines
La modernisation du cadre de gestion des ressources humaines de la FPO est en cours. La directive de la FPO en matière de ressources humaines, qui remonte à 1999, de même que les nombreuses politiques adoptées à l'appui de celle-ci, appellent une révision en profondeur sous l'influence d'importants moteurs de changement. La FPO s'est dotée d'une nouvelle vision de modernité qui exige une mise à jour des stratégies relatives à son capital humain. Transformée, l'organisation de tout ce qui touche les ressources humaines s'est avérée source de défis et de possibilités sans précédent.

Par ailleurs, notre nouveau contexte législatif, la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario,* a redéfini la façon dont la FPO est gérée. L'examen de la directive de la FPO en matière de ressources humaines et du cadre de gestion de ces dernières aboutira à la modernisation de ce cadre, qui reflètera les lois en vigueur, de même que les valeurs et principes de l'organisation, tout en appuyant la mise à jour des stratégies, directives, politiques, procédures, normes et lignes directrices relatives aux ressources humaines. Le travail entrepris à cet égard nous permettra de revoir la manière dont nous structurons et communiquons nos politiques, principes et exigences.

THÈME 5 : MOTIVATION DES EMPLOYÉS

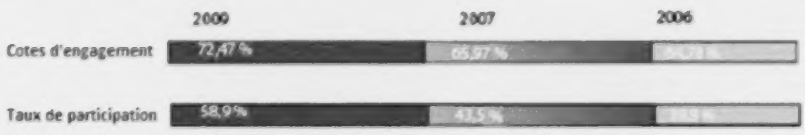
Une organisation moderne comme la nôtre se doit d'améliorer sans cesse la prestation des services publics et d'accroître la satisfaction de sa clientèle. Pour y arriver, nous devons renforcer l'engagement de nos employés, c'est-à-dire augmenter leur satisfaction au travail, leur dévouement à l'organisation et leur détermination à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Sondage auprès des employés en 2009
Nous avons mené un sondage auprès des employés en 2009, dans le but, principalement, de voir comment améliorer la motivation de notre effectif. Il s'agissait là de la deuxième édition du Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario; la première remontait à 2007 et avait fait suite à un mini-sondage effectué l'année précédente auprès d'un échantillon représentatif seulement.

Nous voulions savoir ce que les personnes travaillant pour la FPO pensent de l'organisation dans des domaines clés. Se sentent-elles soutenues dans leur travail? Bénéficient-elles de l'encadrement nécessaire pour leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes et de s'épanouir dans l'accomplissement de leurs tâches? Sonder l'ensemble de nos employés n'a pas été une mince affaire, mais nous avons jugé important de le faire. Écouter nos employés est indispensable à l'amélioration de leur encadrement et, partant, de notre prestation de services.

Près de 42 000 personnes ont participé à ce sondage confidentiel, ce qui représente un taux de réponse de 58,9 %, en hausse par comparaison aux 43,5 et 39,9 % enregistrés en 2007 et 2006, respectivement.

Sondages auprès des employés, 2006-2009



Les sous-ministres et sous-ministres adjointes et adjoints présenteront au personnel, durant l'été et l'automne 2009, les résultats de leurs ministères et divisions, résultats qui leur serviront à élaborer et mettre en œuvre des plans d'action spécifiques.

Que nous a appris le Sondage 2009 auprès des employés de la FPO?
Dans l'ensemble, les personnes qui ont participé au sondage se sont dites assez satisfaites de leur emploi et raisonnablement motivées par celui-ci. La cote d'engagement des employés de la FPO s'est établie à 72,47 points sur 100 en 2009, soit à un niveau nettement plus élevé que les 65,97 et 64,78 points relevés en 2007 et 2006, respectivement.

La proportion d'employés présentant une faible cote d'engagement a fortement diminué (elle est passée de 23 % en 2006 à 13 % en 2009), tandis que celle présentant une cote élevée a grimpé (elle a atteint 51 % en 2009, alors qu'elle n'était que de 34 % en 2006).

Les secteurs de la FPO commandant des améliorations prioritaires selon les résultats du sondage des employés, tels qu'énoncés ci-après, diffèrent légèrement sur le plan de leur ordre d'importance par rapport aux réponses recueillies en 2006 et 2007 :

- pratiques de leadership;
- occasions de croissance et d'avancement;
- communications organisationnelles;
- pratiques équitables en matière de ressources humaines;
- possibilités d'apprentissage et de perfectionnement.

La diversité, l'inclusion et le sondage auprès des employés de la FPO

Bien que le sondage auprès des employés ne constitue pas, en soi, une initiative visant la diversité, il s'en dégage des données qui mesurent l'engagement de divers groupes parmi l'effectif de la FPO.

En 2009, la partie du questionnaire de ce sondage qui portait déjà en 2006 et 2007 sur l'âge, le sexe, l'éventuelle existence d'un handicap ou l'appartenance à une minorité visible, à la communauté autochtone ou à la communauté francophone a été élargie, et ce en invitant les répondants à révéler volontairement et facultativement leur race, leur ethnicité, leur religion, leur orientation sexuelle, leur niveau d'éducation et, le cas échéant, leur responsabilité pour une personne dépendante. Ces données démographiques améliorées alimenteront la stratégie de diversité et d'inclusion de la FPO et faciliteront sa mise en œuvre.

Les employés pourront s'exprimer tous les deux ans lors d'un tel sondage : le prochain est prévu pour le printemps de 2011.

Les résultats tirés des précédents sondages auprès des employés ont contribué à façonner le Plan des ressources humaines de la FPO. De plus, ils ont suscité plusieurs initiatives clés visant à accroître le degré d'engagement des employés, telles que décrites ci-après.

Stratégie de mieux-être

Les études sur le sujet ont démontré que les initiatives de mieux-être sur le lieu de travail ont une incidence marquée sur l'engagement des employés. Notre nouvelle Stratégie de mieux-être vise à rehausser les programmes de santé, de sécurité et de bien-être existants, de même qu'à lancer d'autres initiatives adaptées aux circonstances inédites susceptibles de se présenter. Elle prévoit

des activités communes à toute l'organisation et propres aux divers ministères qui ont pour but :

- la coordination des exigences législatives, des politiques, des programmes et des services liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être;
- la promotion d'un leadership renforcé et bien en vue;
- la responsabilisation accrue des employés vis-à-vis de leur bien-être personnel;
- le resserrement des partenariats en faveur du mieux-être dans tous les secteurs d'activité et à tous les paliers.

Inclusivité du milieu de travail

Pour favoriser la participation de ses membres et permettre à chaque employé de développer tout son potentiel, la FPO doit offrir des perspectives de carrière et un environnement de travail incitant chacun à donner le meilleur de soi. La FPO valorise la diversité des antécédents, des orientations et des aptitudes de ses employés, et elle encourage tous ses membres à mettre leurs divers points de vue et perspectives à contribution dans l'exécution de leurs tâches.

Soucieuse de bien ancrer l'idée de la FPO comme milieu de travail caractérisé par l'inclusion, RHOntario a entrepris l'examen de deux politiques relatives aux ressources humaines qui s'appliquent à l'ensemble du gouvernement : la Politique opérationnelle d'égalité des chances et la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail. Son objectif à cet égard est de mettre en place un cadre stratégique qui fasse naître et qui cimente un milieu de travail inclusif et respectueux, dépourvu de discrimination et de harcèlement. Une orientation stratégique à jour sera diffusée en 2010-2011. Nous avons par ailleurs prévu de revoir et d'actualiser les politiques susceptibles d'appuyer la mise en œuvre, au sein de la FPO, de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Assouplissement des modalités de travail

L'évolution de la société contribue à la popularité des modalités de travail flexibles. Les personnes qui travaillent ont de plus en plus souvent des responsabilités familiales. Les membres des générations « X » et « Y » (nés, grosso modo, entre 1965 et 1981, pour les premiers, et entre 1981 et 1995, pour les seconds) cherchent à profiter des possibilités de collaboration et de mobilité offertes par la technologie. Sensibilisés à l'écologie, les travailleurs tentent de limiter leurs navettes quotidiennes et leurs employeurs de réduire les déplacements professionnels. Enfin, une nouvelle tendance se dessine, celle de faciliter la transition à la retraite en proposant des horaires de travail souples aux travailleurs en fin de carrière.

Pour demeurer concurrentielle, la FPO doit proposer des modalités de travail qui, tout en respectant l'impératif d'atteindre ses objectifs opérationnels, permettent aux membres de son personnel de trouver un équilibre satisfaisant entre leur vie professionnelle et personnelle propice à l'optimisation de leur motivation et de leur productivité.

En conséquence, l'un des principaux engagements pris dans le Plan des RH de la FPO est la mise au point d'une stratégie d'assouplissement des modalités de travail qui consolidera notre organisation dans sa position d'employeur de choix, sensible aux besoins d'un effectif varié auquel il propose des solutions souples pour ce qui est de savoir où, quand et comment le travail est effectué.

Engagement du personnel chargé de la prestation des services de première ligne

La FPO a lancé, en avril 2009, sa campagne globale « Excellence des services » dans le but de renforcer l'engagement du personnel et de rehausser la qualité de la fonction publique. Cette campagne vise à sensibiliser et rallier les employés à l'importance et la valeur de l'excellence des services aux clients tant externes qu'internes. Elle invite les personnes qui contribuent à la prestation des services à partager des anecdotes et relater leurs expériences personnelles liées à l'exécution de leurs fonctions.

Une fois que les résultats du sondage mené auprès des employés en 2009 seront connus, d'autres analyses seront effectuées et des mesures additionnelles prises pour améliorer la cote d'engagement du personnel chargé de la prestation des services de première ligne.

Apprentissage et perfectionnement

En 2008-2009, la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement a organisé tout un éventail d'occasions d'apprentissage pour l'ensemble des membres de la FPO. Quelque 50 000 personnes en ont profité. La participation aux possibilités d'apprentissage électronique a cru de 100 %, plus de 20 000 employés ayant suivi en ligne ou assisté à la diffusion Web d'un module ou d'un cours d'apprentissage ou de perfectionnement.

Nous continuons d'élargir et d'étoffer nos choix de programmes, en mettant l'accent sur les cinq priorités organisationnelles en matière d'apprentissage, à savoir :

- le perfectionnement des gestionnaires-dirigeants;
- la diversité et l'inclusion;
- le leadership en matière de prestation de services;
- les politiques;
- les aptitudes en communication.

THÈME 6 : RELATIONS DE TRAVAIL

Rémunération totale

Pensions

En général, les stratégies de capitalisation des régimes de retraite de la FPO reposent sur des perspectives à long terme. Ceci étant dit, les fluctuations du marché à court terme peuvent influer sur le niveau de capitalisation d'un régime. Les régimes de retraite de la FPO ont accusé des pertes sur leurs placements en 2008 en raison du récent ralentissement économique.

Les deux régimes de retraite de la FPO seront soumis à une évaluation actuarielle pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, afin d'établir leur niveau de capitalisation à cette date : la conclusion escomptée à cet égard est que ce niveau aura été affecté par les pertes de placements.

Avantages sociaux

L'approche que nous avons adoptée pour l'administration de notre régime d'avantages sociaux est orientée vers l'avenir à long terme. Nous envisageons différentes mesures, telles qu'une modification structurelle du régime, des solutions de remplacement aux avantages sociaux existants ou encore un transfert de coûts. La communication, la sensibilisation et l'engagement accrus des employés, la transparence et la responsabilité partagée sont les thèmes clés qui sous-tendent nos efforts visant à créer un régime d'avantages sociaux qui pourra continuer de satisfaire les attentes des membres de la FPO.

Centre des relations avec le personnel

Créé le 1er avril 2008, le Centre des relations avec le personnel regroupe plus de 70 spécialistes des relations de travail jusque-là disséminés à travers la FPO. Il offre des solutions aux problèmes de relations de travail en collaborant de manière efficace à l'échelle de la collectivité des RH avec les ministères et les agents négociateurs, tout en encourageant aussi des relations de travail positives et en mettant en pratique les valeurs préconisées par le biais d'un rendement et de résultats pouvant être mesurés.

Voici les **points saillants** de ses activités durant l'année écoulée :

- conclusion d'ententes définitives avec trois agents négociateurs en vue de moderniser le cadre de gestion des relations de travail, ce qui représente un important pas en avant dans la transformation de la FPO en une organisation moderne, souple et capable d'adaptation;
- élaboration de deux nouveaux cours de formation sur les relations de travail;
- organisation de séances de formation sur l'administration des griefs à l'intention du personnel des RH, et création de lignes directrices, d'outils et de modèles de documents à l'appui de la gestion et du règlement des différends;
- tenue de consultations poussées qui ont abouti à des révisions en profondeur de la directive de la FPO en tant qu'employeur sur la divulgation de renseignements confidentiels aux agents négociateurs.

Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel

Le Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel, qui a lui aussi vu le jour le 1er avril 2008, a pour rôle d'offrir des conseils et services efficaces, efficients et cohérents en matière de santé et de sécurité, à l'échelle de la fonction publique.

Ses accomplissements incluent :

- la publication de guides sur la manière de gérer les refus de travail, les plaintes pour discrimination ou harcèlement, ou encore les incidents et accidents sur le lieu de travail;
- le lancement de plusieurs initiatives à l'intention des employés, y compris un outil d'ergonomie en ligne et un programme de sensibilisation aux risques propres à la saison estivale;
- la mise en œuvre dans tous les ministères du Système de gestion des demandes de prestations pour la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail.

Services de sécurité et planification des mesures d'urgence

Le processus de recrutement de RHOntario comprend des enquêtes de sécurité (dont la vérification des casiers judiciaires) des personnes prises en considération pour certains postes de confiance, y compris ceux dont les titulaires ont accès à des pièces d'identité (p. ex., des certificats de naissance), aux dossiers de paye et à des systèmes de technologie de l'information (TI) particulièrement sensibles. En 2008, la Direction des services de sécurité et de la planification des mesures d'urgence a effectué environ 3 600 vérifications de cette nature.

La Direction supervise également l'application de la politique opérationnelle de la FPO concernant les enquêtes de sécurité sur les entrepreneurs, laquelle vise tous les travailleurs qui n'appartiennent pas à la FPO et qui sont susceptibles d'être appelés par contrat à fournir des services à des ministères et à des organismes. En 2008, elle a effectué environ 4 500 de ces enquêtes.

Relations syndicales-patronales

La Direction des relations syndicales-patronales a pour principale tâche d'instaurer un milieu de travail positif où tous les agents négociateurs et la partie patronale peuvent collaborer, tandis qu'elle mène toutes les négociations collectives à la FPO.

Groupes de négociation	% de l'effectif
SEFPO	54 %
AEEGAPCO	15 %
APPO	12 %
ALOC/OCCA	2 %
PEGO	1 %

Groupes exclus	% de l'effectif
SRC	10 %
GCS des services de TI	3 %
Autre	3 %

Parmi les accomplissements de la Direction des relations syndicales-patronales durant l'année écoulée, citons la conclusion de conventions collectives avec les organismes suivants :

- Provincial Schools Authority Teachers (PSAT);
- Syndicat de la fonction publique de l'Ontario (SFPO);
- Association de la Police provinciale de l'Ontario (APPO);
- Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO),
- Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service (AOPDPS).

La Direction vient aussi de conclure un accord de principe avec les deux entités liées que sont l'Association of Law Officers of the Crown et la Ontario Crown Attorneys' Association (ALOC / OCAA), lesquelles doivent encore le faire ratifier par leurs membres. Au moment de la rédaction du présent rapport, la Direction était en négociation avec les Ingénieurs du gouvernement de l'Ontario (PEGO), dont la convention collective expirait le 30 juin 2009.

Survol d'autres initiatives

Bureau d'écologisation de la FPO

Le Bureau d'écologisation de la FPO est une composante essentielle de la stratégie globale du gouvernement visant à faire face au changement climatique. Il assume un rôle de leadership clé pour ce qui est de coordonner les nombreuses et fascinantes initiatives liées à « l'écologisation » de la fonction publique de l'Ontario.

Le Bureau d'écologisation de la FPO va cerner et promouvoir des possibilités d'action durables, diriger des initiatives de suivi et de compte rendu d'initiatives de durabilité, veiller à l'éducation et l'engagement des employés concernant ces initiatives, et enfin gérer les relations avec les personnes et groupes intéressés par ces dernières à l'échelle de la FPO.

Le mandat du Bureau d'écologisation de la FPO est le suivant :

- veiller à l'existence de stratégies et de soutiens à long terme appuyant les activités du Secrétariat à l'action contre le changement climatique, de même qu'à la réduction graduelle de l'empreinte écologique de la FPO dans tous les domaines;
- faire en sorte que les stratégies et initiatives soient durables et strictement mesurables, et qu'il soit rendu compte de leurs résultats;
- faire en sorte que le personnel contribue à la transformation de la FPO en une organisation « verte »;
- veiller à ce que les initiatives en matière de durabilité appuient l'efficience opérationnelle de la FPO et la transformation de l'économie ontarienne.

Par ailleurs, l'équipe du Bureau sera le moteur de l'évolution de la culture de la FPO et des comportements de ses membres, nous aidant ainsi à faire des choix plus écologiques et durables pour l'environnement, aussi bien en tant que particuliers qu'en tant qu'organisation et entreprise.

Annexes

Annexe I : Sondage de 2009 auprès des employés

Annexe II : Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario

Annexe III : Plan des RH 2008 – 2011 de la FPO

Annexe IV : Plan stratégique de la FPO en matière de diversité

Annexe I

Sondage de 2009 auprès des employés de la FPO

Sommaire des résultats du Sondage des employés de la FPO 2009

Le présent sommaire fait état des réponses favorables (fortement d'accord/d'accord) pour chaque question dans le Sondage des employés de la FPO 2009. Les employés ont été sondés du 23 février au 27 mars 2009. Le sondage a été mené par Ipsos Reid.

Indice d'engagement des employés de la FPO : 72,47

Taux de réponse FPO 2009

Dans l'ensemble **58,9 %** (41 604 répondants)

Rétroaction à l'égard des communications et mesures se rapportant aux résultats du sondage des employés

Résultats de 2007 communiqués
Oui **50 %** Non **20 %** Je l'ignore **30 %**

Connaissance des mesures prises
Oui **21 %** Non **40 %** Je l'ignore **39 %**

Degré de confiance selon lequel les résultats du sondage des employés de 2009 seront pris en compte et feront l'objet d'un suivi **29 %**

Priorités absolues en 2009 au chapitre de l'amélioration

1. Pratiques de leadership
2. Occasions de croissance et d'avancement
3. Communication organisationnelle
4. Pratiques RH équitables
5. Occasions d'apprentissage et de perfectionnement (à égalité avec les pratiques RH équitables)

Indicateurs d'engagement clés

Je suis satisfait de mon travail.	67 %
Je suis satisfait de mon ministère.	57 %
En gros, je suis satisfait de mon travail comme employé de la FPO.	67 %
Je suis fière de dire aux gens que je travaille pour la FPO.	66 %
Je suis fière de travailler pour mon ministère.	74 %
Je préférerais demeurer au service de la FPO, même si on m'offrait un emploi semblable ailleurs.	67 %
Je trouve l'inspiration nécessaire pour donner mon plein rendement.	72 %
Je recommanderais la FPO comme milieu où il fait bon travailler.	67 %
Je m'efforce d'améliorer les résultats de mon ministère.	83 %

Pratiques de leadership

Mon ministère est sur la bonne voie dans sa planification pour l'avenir.	47 %
J'ai confiance dans la haute direction de mon ministère.	48 %
La haute direction de mon ministère prend des décisions opportunes.	38 %
La haute direction de mon ministère a vraiment à cœur le bien-être des employés.	42 %
La haute direction de mon ministère offre une orientation claire.	39 %

Occasions de croissance et d'avancement

Je suis satisfait(e) de la façon dont ma carrière progresse dans la FPO.	52 %
Je bénéficie d'occasions de croissance de carrière au sein de la FPO.	47 %

Communication organisationnelle

Il existe une bonne communication entre mon unité de travail et d'autres secteurs à qui nous avons affaire.	51 %
Dans mon unité de travail, les renseignements appropriés se rendent aux bonnes personnes au bon moment.	48 %
Les renseignements essentiels sont transmis efficacement de la haute direction aux employés.	36 %
Les renseignements essentiels sont transmis efficacement des employés à la haute direction.	37 %

Pratiques RH équitables

Les processus d'embauche et de promotion, et les autres processus de dotation en personnel dans mon ministère sont équitables et exempts de tout favoritisme.	34 %
Les processus d'embauche et de promotion, et les autres processus de dotation en personnel dans mon ministère sont menés d'une manière ouverte.	38 %
La FPO embauche les gens et leur accorde des promotions en fonction de leurs compétences, de leurs aptitudes et de leur expérience.	51 %
Mon ministère encourage activement la diversification du milieu de travail.	68 %
La FPO témoigne de son engagement envers la diversité en milieu de travail.	64 %
Mon évaluation de rendement la plus récente est le juste reflet de mon rendement.	61 %

Occasions d'apprentissage et de perfectionnement

J'ai l'impression de toujours apprendre quelque chose de nouveau dans mon travail.	61 %
Mon ministère soutient mon apprentissage et mon perfectionnement dans le cadre de mon travail.	57 %
La formation que j'ai reçue et le perfectionnement dont j'ai bénéficié sont de très bonne qualité.	52 %
La quantité de formation et de perfectionnement dont j'ai bénéficié a répondu à mes besoins.	46 %

Reconnaissance

Mon ministère fait du bon travail en reconnaissant ses employés de façon officielle.	38 %
J'obtiens une reconnaissance constructive pour le travail bien fait.	51 %

Équilibre travail-vie

Au travail, on m'encourage à concilier mon travail et ma vie personnelle.	57 %
J'obtiens du soutien pour ma participation à des activités bénévoles au sein de ma collectivité.	53 %
Je crois que la haute direction de mon ministère a pris un engagement envers un sain équilibre travail-vie pour les employés.	43 %

HROntario
Bureau de l'excellence en matière de services
Division de la modernisation, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux

Le questionnaire original était en anglais. Cette traduction n'a pas été validée par Ipsos Reid : elle est fournie uniquement pour la commodité du lecteur.

Ontario

Sommaire des résultats du Sondage des employés de la FPO 2009

Le présent sommaire fait état des réponses favorables (fortement d'accord/d'accord) pour chaque question dans le Sondage des employés de la FPO 2009. Les employés ont été sondés du 23 février au 27 mars 2009. Le sondage a été mené par Ipsos Reid.

Autonomie et innovation

Je dispose de l'autonomie dont j'ai besoin pour prendre des décisions à propos de mon travail quotidien.	66 %
L'innovation est valorisée au sein de mon unité de travail.	53 %
J'ai des occasions de formuler des suggestions et commentaires quant aux décisions qui influent sur mon travail.	57 %
Je me sens libre d'exprimer des opinions qui diffèrent de celles de la direction sans craindre de représailles.	49 %

Qualité du service fourni

Je bénéficie d'un soutien au travail pour offrir un niveau élevé de service.	59 %
Le travail que j'accomplis procure aux citoyens une bonne valeur en échange de leurs impôts.	78 %
Les gens dans mon unité de travail accordent beaucoup de valeur à la prestation de bons services à nos clients.	75 %
Mon unité de travail fait des efforts afin d'améliorer la qualité du service.	68 %
Le service que fournit mon unité de travail répond aux besoins d'une clientèle diversifiée.	64 %
Au sein de mon unité de travail, nous mesurons et nous surveillons pour nous assurer d'atteindre nos objectifs.	59 %
Dans mon unité de travail, nous offrons des services en temps utile à nos clients.	70 %

Équilibre entre l'emploi et la personne

Mon travail m'offre le niveau approprié de défis.	61 %
Mon travail est adapté à mes compétences et à mes intérêts.	67 %

Orientation et attentes claires

Je comprends clairement le mandat et les objectifs de mon ministère.	73 %
Je sais comment mon travail contribue à l'atteinte des objectifs de mon ministère.	75 %

Supervision directe

J'entretiens des relations de travail positives avec la personne de qui je relève.	78 %
La personne de qui je relève est un leader efficace.	62 %
La personne de qui je relève me tient au courant des choses que je dois connaître.	62 %
La personne de qui je relève me consulte au sujet des décisions qui influent sur mon travail.	62 %
La personne de qui je relève me traite avec équité.	75 %
La personne de qui je relève me donne une rétroaction constructive quant à mon travail.	63 %
Mes supérieurs prennent des décisions en temps voulu.	49 %
La qualité de la supervision que je reçois me satisfait.	67 %

Orientation/accueil et intégration

Dans l'ensemble, l'orientation que j'ai reçue pour mon travail m'a semblé satisfaisante.	46 %
J'ai reçu toute l'information dont j'avais besoin à propos de la nature du travail à accomplir.	46 %

Soutien et outils

Je dispose de la technologie, de l'équipement et des autres outils dont j'ai besoin pour bien exécuter mon travail.	60 %
Mon environnement de travail physique me permet de contribuer pleinement à mon emploi.	63 %

Culture / moral en milieu de travail

Les gens dans mon unité de travail tirent fierté de leur travail.	72 %
Le moral dans mon unité de travail est bas.	30 %

Sécurité et mieux-être

Mon milieu de travail est sain et sécuritaire.	65 %

Relations avec les collègues

J'entretiens des relations positives avec mes collègues.	84 %
Les gens avec qui je travaille accordent de la valeur à mes idées et à mes opinions.	64 %

Obstacles au rendement

Je vis trop de stress et d'anxiété au travail.	28 %
Je passe trop de temps à travailler en deçà de mes capacités.	25 %

Engagement envers la fonction publique

Servir l'intérêt public est un facteur très important dans ma décision de travailler pour la FPO.	76 %

Discrimination

J'ai fait face à la discrimination dans mon unité de travail au cours des 12 derniers mois.	14 %

Évaluation du rendement

J'ai eu une évaluation de mon rendement au cours des 12 derniers mois.	74 %
Mon évaluation de rendement est le juste reflet de mon rendement.	61 %
Je dispose d'un plan d'apprentissage écrit.	76 %

HROntario

Bureau de l'excellence en matière de services
Division de la modernisation, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux

Le questionnaire original était en anglais. Cette traduction n'a pas été validée par Ipsos Reid : elle est fournie uniquement pour la commodité du lecteur.

Ontario

Annexe II

Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2008-2009)

Titulaires de postes permanents/classifiés	57 272
Titulaires de postes à durée déterminée/non classifiés	9 296
Employés de la Couronne	1 216
TOTAL	**67 784**

Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, il se peut qu'ils ne correspondent pas à la somme réelle des éléments individuels.

Employés occupant des postes classifiés, par région
Résumé
(2008-2009)

Région du Centre	33 565
Région de l'Est	8 304
Région du Nord	7 932
Région de l'Ouest	10 077
***TOTAL**	**59 877**

* Ce chiffre inclut 2 605 bénéficiaires des prestations du Régime de protection du revenu à long terme.

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2008 - 2009)

		Permanents/ Classifiés	Durée déterminée/ Non classifiés	Employés de la Couronne	TOTAL
2008	Avril	57 482	10 136	1 288	68 907
	Mai	57 563	13 430	1 293	72 286
	Juin	57 714	15 347	1 279	74 340
	Juillet	57 841	16 746	1 209	75 795
	Août	57 831	15 525	1 198	74 553
	Septembre	58 039	12 038	1 270	71 348
	Octobre	58 191	10 772	1 279	70 242
	Novembre	58 303	10 347	1 282	69 932
	Décembre	57 181	9 976	1 305	68 462
2009	Janvier	57 251	9 457	1 255	67 963
	Février	57 242	9 625	1 228	68 095
	Mars	57 272	9 296	1 216	67 784

« Permanents/classifiés » inclut les agents de la Police provinciale de l'Ontario et les gardiens de sécurité. « Durée déterminée/non classifiés » inclut le personnel des ministres. Les employés du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents de travail sont exclus des statistiques sur la fonction publique de l'Ontario.

Les rapports annuels antérieurs à l'exercice 1991-1992 dénombraient le personnel. Ainsi, un employé à temps partiel était déclaré comme un employé, sans égard au nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures de travail des employés à temps partiel sont converties en équivalents à temps plein et déclarées à ce titre. Les employés à temps plein continuent d'être dénombrés.

Les employés qui reçoivent des prestations du régime de protection du revenu à long terme ne sont pas inclus dans les statistiques sur l'effectif total, mais sont inclus dans les données des autres tableaux du présent rapport. Les bénéficiaires des prestations de protection du revenu à long terme se chiffraient à 2 605 au 31 mars 2009.

« Durée déterminée/non classifiés » regroupe les employés de la FPO qui occupent des postes à temps partiel ou à temps plein non classifiés ou contractuels d'une durée déterminée, ainsi que le personnel des ministres.

Employés occupant des postes classifiés, par région (2008-2009)

Région du Centre	
Durham	2 571
Halton	1 183
Muskoka	301
Peel	1 827
Simcoe	3 133
Toronto	23 726
York	791
Information non disponible	33
Total partiel	**33 565**

Région de l'Est	
Frontenac	1 821
Haliburton	67
Hastings	337
Kawartha Lakes	669
Lanark	701
Leeds et Grenville	427
Lennox et Addington	286
Northumberland	359
Ottawa-Carleton	1 454
Peterborough	1 165
Prescott et Russell	205
Prince Edward	162
Renfrew	307
Stormont, Dundas et Glengarry	345
Total partiel	**8 304**

Région du Nord	
Algoma	1 154
Cochrane	755
Kenora	793
Manitoulin	59
Canton de Neebing	29
Nipissing	1 297
Parry Sound	173
Rainy River	179
Sudbury	1 498
Thunder Bay	1 781
Timiskaming	213
Total partiel	**7 932**

Région de l'Ouest	
Brant	291
Bruce	172
Chatham-Kent	368
Dufferin	84
Elgin	296
Essex	730
Grey	286
Haldimand-Norfolk	486
Hamilton-Wentworth	1 384
Huron	304
Lambton	340
Middlesex	2 317
Niagara	1 155
Oxford	179
Perth	163
Waterloo	535
Wellington	985
Total partiel	**10 077**

TOTAL	**59 877**

Employés occupant des postes permanents/classifiés, par ministère, (2008-2009)

Affaires autochtones	117
Affaires francophones	21
Affaires municipales et logement	707
Agriculture et Alimentation	877
Bureau du Conseil des ministres	203
Cabinet du Premier ministre	1
Citoyenneté et immigration	278
Culture	108
. Centre des sciences de l'Ontario	227
. Fiducie du patrimoine ontarien	45
. Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario	47
Développement du Nord et Mines	408
Développement économique et commerce	271
Éducation	1 260
Énergie	121
. Renouvellement de l'infrastructure publique	126
Environnement	2 086
. Agence ontarienne des eaux	622
Finances	1 181
. Commission des services financiers	420
. Office ontarien de financement	161
Formation, Collèges et Universités	1 217
Lieutenant-gouverneur	4
Petites entreprises et Entrepreneuriat	102
Procureur général	6 549
Promotion de la santé	121
Recherche et Innovation	114
Revenu	2 244
Richesses naturelles	3 185
Santé et Soins de longue durée	3 801
Sécurité communautaire	9 123
. Services correctionnels	6 345
Services à l'enfance et à la jeunesse	2 113
Services gouvernementaux et Services aux consommateurs	5 779
Services sociaux et communautaires	4 496
Tourisme	123
. Commission des parcs du Saint-Laurent	47
. Place de l'Ontario	55
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	88
Transports	3 710
Travail	1 377
TOTAL	**59 877**

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario, soit 5 752 personnes au 31 mars 2009, est compris dans les chiffres de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels. Les employés de la Commission de l'escarpement du Niagara est compris dans les chiffres des Richesses naturelles. Cette liste ne fait pas état de l'ensemble des organismes et commissions; le personnel des entités non énumérées est inclus dans les chiffres des ministères pertinents

Employés occupant des postes permanents/classifiés, par groupe d'âge (2008-2009)

Moins de 25 ans	524
Entre 25 et 34 ans	9 681
Entre 35 et 44 ans	15 896
Entre 45 et 54 ans	22 274
Entre 55 et 64 ans	11 052
65 ans et plus	449
TOTAL	**59 877**

Employés occupant des postes permanents/classifiés, par type d'emploi (2008-2009)

Emploi permanent	55 234
Emploi à l'essai	4 643
TOTAL	**59 877**

Employés occupant des postes permanents/classifiés, par sexe (2008-2009)

Hommes	26 793
Femmes	33 084
TOTAL	**59 877**

Employés occupant des postes permanents/classifiés, par tranche de salaire (2008-2009)

Moins de 30 000 $	80
Entre 30 000 et 39 999 $	1 314
Entre 40 000 et 49 999 $	14 094
Entre 50 000 et 59 999 $	6 342
Entre 60 000 et 69 999 $	13 059
Entre 70 000 et 79 999 $	11 014
Entre 80 000 et 89 999 $	6 595
Entre 90 000 et 99 999 $	2 801
100 000 $ et plus	4 577
TOTAL	**59 877**

Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par mois (2008-2009)

	Nouvelles recrues	Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à durée déterminée
Avril 2008	126	180
Mai	139	173
Juin	141	214
Juillet	86	260
Août	101	165
Septembre	233	232
Octobre	161	213
Novembre	101	209
Décembre	85	190
Janvier 2009	257	190
Février	65	149
Mars	99	123
TOTAL	**1 594**	**2 299**

Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par tranche de salaire (2008-2009)

	Nouvelles recrues	Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à durée déterminée
Moins de 40 000 $	24	104
Entre 40 000 et 49 999 $	497	841
Entre 50 000 et 59 999 $	209	452
Entre 60 000 et 69 999 $	265	488
Entre 70 000 et 79 999 $	295	208
Entre 80 000 et 89 999 $	150	112
Entre 90 000 et 99 999 $	68	34
100 000 $ et plus	87	60
TOTAL	**1 594**	**2 299**

Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par groupe d'âge (2008-2009)

	Nouvelles recrues	Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à
Moins de 25 ans	164	219
Entre 25 et 34 ans	612	1 107
Entre 35 et 44 ans	491	519
Entre 45 et 54 ans	246	338
Entre 55 et 64 ans	82	104
65 ans et plus		12
TOTAL	**1 594**	**2 299**

Nominations à des postes permanents/classifiés, par type d'employé et par sexe (2008-2009)

	Hommes	Femmes	Total
Nouvelles recrues	888	706	1 594
Employés existants (non classifiés et titulaires d'un contrat à durée déterminée)	877	1 423	2 299
Total	**1 765**	**2 129**	**3 894**

Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par tranche de salaire (2008-2009)

Moins de 40 000 $	85
Entre 40 000 et 49 999 $	1 011
Entre 50 000 et 59 999 $	990
Entre 60 000 et 69 999 $	751
Entre 70 000 et 79 999 $	542
Entre 80 000 et 89 999 $	447
Entre 90 000 et 99 999 $	256
100 000 $ et plus	242
TOTAL	**4 323**

Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par groupe d'âge (2008-2009)

Moins de 25 ans	44
Entre 25 et 34 ans	514
Entre 35 et 44 ans	799
Entre 45 et 54 ans	1 319
Entre 55 et 64 ans	1 425
65 ans et plus	222
TOTAL	**4 323**

Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par années d'ancienneté dans ce type de poste (2008- 2009)

Années d'ancienneté	Départs
Moins d'1 an	107
Moins de 2 ans	133
Moins de 3 ans	167
Moins de 4 ans	160
Moins de 5 ans	139
Moins de 6 ans	181
Moins de 7 ans	177
Moins de 8 ans	200
Moins de 9 ans	249
Moins de 10 ans	131
Moins de 15 ans	318
Moins de 20 ans	415
Moins de 25 ans	715
Moins de 30 ans	491
Moins de 35 ans	532
35 ans et plus	208
TOTAL	**4 323**

Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par motif et par sexe (2008-2009)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Départ à la retraite	726	673	1 399
Destitution	32	8	40
Licenciement	80	245	325
Démission	1 005	1 449	2 454
Décès	55	49	104
TOTAL	**1 899**	**2 424**	**4 323**

Annexe III

Plan des RH 2008 – 2011

de la FPO

Plan des RH 2008-2011 de la FPO

Fonction publique de l'Ontario

Personnel hors pair, carrières hors pair.

Message de la Secrétaire du Conseil des ministres

J'ai le plaisir de présenter le Plan des ressources humaines 2008-2011 de la fonction publique de l'Ontario (FPO).

Ce plan énonce les mesures que nous comptons prendre pour que la FPO demeure un endroit formidable où travailler. La FPO, c'est vous et moi : nous sommes 68 000 Ontariennes et Ontariens dynamiques, compétents et créatifs, animés par le désir commun de fournir d'excellents services publics. Ce plan tient compte du fait que chacun et chacune d'entre nous fait une précieuse contribution au devenir de notre organisation.

Selon vos réponses au sondage que nous menons tous les deux ans auprès des employés, la FPO est sur la bonne voie, mais nous pouvons encore mieux faire pour asseoir notre position comme employeur de choix, maintenant et à l'avenir. Les consultations et la recherche que nous avons effectuées lors de l'élaboration du présent plan confirment cette conclusion. Nous devons nous préparer à faire face à l'âpre concurrence que d'autres nous livreront pour attirer du talent lorsque déferlera la forte vague de départs à la retraite anticipée. Parallèlement, nous miserons sur la capacité, le perfectionnement et l'engagement de notre effectif existant.

La FPO a été désignée l'un des meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité en 2008 et en 2009, en plus de figurer au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada et des 75 meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto. Ce sont là de fabuleux accomplissements, et le mérite vous en revient à vous.

Notre Plan des RH met l'accent sur nos principales priorités. Une bonne partie du travail entamé en application du Plan 2005-2008 va se poursuivre. Nous cherchons à attirer et retenir de nouveaux talents, développer notre potentiel et motiver nos employés. Incorporé à tous les aspects de ce plan est notre engagement envers l'inclusion et la diversité. Ces trois prochaines années, nous ferons fond sur les initiatives qui ont porté fruit et nous les compléterons selon les besoins.

Ce plan devrait trouver faveur à vos yeux en tant que membres de la FPO, quelle que soit la nature de votre emploi ou le stade où en est votre carrière. Je tiens à vous remercier du rôle que vous jouez, jour après jour, pour faciliter la vie aux Ontariennes et Ontariens. Votre dévouement et votre ardeur à la tâche sont d'inestimables atouts qui nous distinguent.

Je suis fière de nos réalisations. Pour peu que nous continuions de collaborer, avec le présent plan comme feuille de route, je n'ai aucun doute que nous pourrons accomplir bien plus encore.

Shelly Jamieson

Table des matières

Introduction 1

Vision et valeurs 2

Priorités stratégiques 3

- Aperçu du Plan des RH 2008-2011 de la FPO 4
- Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée 5
- Renforcer la capacité 8
- Stimuler la motivation des employés 11

Mise en œuvre du Plan des RH de la FPO 14

Comment saurons-nous que nous sommes sur la bonne voie? 15

Annexe I : Faits saillants sur l'effectif de la FPO 16

Annexe II : Complément d'information 17

Remerciements 20

Songez à l'environnement avant d'imprimer ce document.

Introduction

Nos actions en qualité de membres de la fonction publique de l'Ontario (FPO) ont un impact indéniable. Nous contribuons à la société, quotidiennement et de façon constructive, et nous influons sur la qualité de vie de plus de 12 millions d'Ontariennes et d'Ontariens. Ce grand privilège est assorti de considérables responsabilités, que nous prenons au sérieux. Pour servir au mieux la population de l'Ontario, la FPO doit poursuivre sa transformation en une fonction publique moderne, et elle doit se positionner comme employeur de choix, aujourd'hui et demain.

Notre capital humain est à la base de tout ce que nous faisons dans la FPO. Il importe que nous continuions à attirer vers notre organisation du sang frais qui reflète la diversité de la clientèle que nous servons. Nous devons par ailleurs poursuivre nos efforts pour développer notre potentiel, afin de pouvoir assurer comme il se doit la prestation des services publics. Enfin, il faut que nous disposions d'une main-d'œuvre motivée, formée de personnes qui sont fières de travailler pour la FPO et qui donnent corps, jour après jour, à ses valeurs fondamentales.

Un employeur de premier choix est celui qui excelle dans la prestation de services, qui innove et qui fournit un rendement hors pair. C'est aussi un employeur qui propose des défis intéressants et des occasions d'apprentissage, de cheminement de carrière et d'avancement. Enfin, l'excellence de la fonction publique passe également par une main-d'œuvre fortement engagée dont les membres s'enorgueillissent de leur statut d'employés de la FPO et du travail accompli.

Le Plan des RH 2005-2008 de la FPO a posé les jalons de la réalisation de ces objectifs, et nos stratégies se sont déjà avérées gagnantes à bien des égards. Nous comptons améliorer plus encore notre lieu de travail en continuant à déployer nos efforts à bon escient. Ce nouveau plan fait fond sur nos accomplissements et instaure une série de mesures dans des domaines mis en exergue par des membres de la FPO lors de notre sondage auprès des employés ou des consultations organisées dans le cadre de l'élaboration du présent plan des RH.

Nous avons toutes et tous, autant que nous sommes, avantage à ce que la FPO soit un endroit hors pair où travailler : il va donc de soi que nous y mettions chacune et chacun du nôtre en contribuant à la mise en œuvre des stratégies énoncées ci-après.

Vision et valeurs

Notre vision – celle d'être un employeur de choix – décrit le genre d'organisation que la FPO se veut d'être, aujourd'hui et à l'avenir. Nos valeurs sont énoncées en termes de qui nous sommes et du genre de milieu de travail que nous proposons à nos employés. Ensemble, notre vision et nos valeurs constituent le fondement du Plan des RH 2008-2011 et permettent aux employés de se faire une idée de la manière de concrétiser ce plan.

VISION : LA FPO, UN EMPLOYEUR DE CHOIX

- La FPO est un lieu de travail sans pareil pour ce qui est des possibilités qu'elle offre de faire une différence, de contribuer de manière constructive à la vie de sa collectivité et d'avoir un impact sur la vie de plus de 12 millions d'Ontariennes et d'Ontariens.
- Nous sommes réputés pour l'excellence de notre service, notre innovation, notre rendement supérieur et nos résultats.
- Nous offrons un vaste éventail de carrières et de possibilités d'apprentissage, de perfectionnement et d'avancement.
- La FPO reflète, à tous les niveaux, la diversité de l'Ontario et elle constitue un lieu de travail inclusif, équitable, respectueux et prêt à s'adapter aux besoins de ses membres.
- Les employés de la FPO sont hautement motivés (satisfaits de leur emploi, dévoués à l'organisation et déterminés à travailler vers l'atteinte de ses objectifs), possèdent un fort sentiment d'appartenance et sont fiers de servir le public.
- Les employés de la FPO la recommandent comme endroit hors pair où travailler.

NOS VALEURS À LA FPO

Confiance - Nous agissons honorablement et honnêtement dans toutes nos relations avec les gens que nous servons, avec qui nous travaillons et qui comptent sur nous. Nous faisons de notre mieux pour respecter nos engagements et répondre aux attentes.

Équité - Nous traitons avec les autres de façon ouverte, impartiale et non discriminatoire. Nous nous assurons que les processus utilisés et les décisions prises sont équitables et perçus ainsi.

Diversité - Nous célébrons nos différences et tirons profit des forces et des capacités de toutes les collectivités de l'Ontario. Nous accueillons et respectons tous les points de vue, car ils nous informant et nous éclairent. Nous dépendons les uns des autres et nous nous apprécions.

Excellence - Nous nous efforçons d'offrir et de reconnaître la compétence et l'excellence. Nous sommes déterminés à offrir les meilleurs conseils d'orientation stratégique et des services de la plus haute qualité afin de répondre aux besoins des Ontariennes et des Ontariens.

Créativité - Nous élaborons de nouvelles solutions en écoutant, en apprenant et en faisant preuve d'innovation et d'ouverture d'esprit devant de nouvelles idées et méthodes.

Collaboration - Nous travaillons avec des membres d'équipe, des collègues et des partenaires afin de dégager des consensus, de résoudre des problèmes et de partager des responsabilités.

Efficacité - Nous utilisons avec soin, prudence et efficacité les deniers publics durement gagnés, de même que les biens et les ressources qui nous sont confiés.

Souplesse - Nous demandons à nos clients, aux intervenants, aux agents négociateurs, au grand public et à notre personnel de trouver des moyens d'améliorer notre travail. Nous vérifions et évaluons notre travail afin de veiller à l'atteinte de nos objectifs.

Priorités stratégiques

LE PLAN DES RH DE LA FPO SERA EXÉCUTÉ EN MÊME TEMPS QUE D'AUTRES INITIATIVES CLÉS :

Négociation collective

- 86 % de l'effectif de la FPO est représenté par des agents négociateurs.
- À travers les négociations collectives, nous cherchons à conclure des conventions qui garantissent au gouvernement la flexibilité requise pour fournir des services de qualité à la population, tout en étant justes et raisonnables vis-à-vis de nos employés.

Plan stratégique de la FPO en matière de diversité

- Ce plan, dont le lancement est prévu d'ici la fin de l'année, aidera la FPO à devenir une organisation plus inclusive à l'image de la riche diversité de notre province, et ce à tous les niveaux.

Renforcement des moyens d'action de RHOntario

- RHOntario va continuer de se doter de meilleurs moyens de fournir à la FPO des services en matière de ressources humaines à la fois stratégiques, intégrés, axés sur sa clientèle et propices au renouvellement de leur cadre de prestation.

Modernisation des systèmes de gestion de la paie et des RH

- Nous sommes en train de procéder à la substitution d'un seul système plus moderne à nos deux systèmes de gestion distincts, l'un pour la paie, l'autre les RH. Le nouveau système fournira des données et des mesures d'une plus grande utilité pour nos activités de planification stratégique liées aux ressources humaines.

L'orientation stratégique de notre gestion des ressources humaines repose sur les trois priorités suivantes :

1. Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée

Il ressort des données disponibles que la main-d'œuvre de l'Ontario vieillit et que le taux de natalité continue de fléchir. Cette tendance se traduit par un recul de la population active, ce qui se ressentira de plus en plus sur la FPO. Manifestement, dans la conjoncture actuelle, nous nous heurtons à une concurrence plus âpre que jamais pour ce qui est de recruter de nouveaux talents. Nous devons donc redoubler d'efforts pour exploiter le plein potentiel de tous nos employés, tout en attirant et en fidélisant des jeunes et de nouveaux professionnels, afin de pouvoir fournir des services publics de qualité. Nous reconnaissons par ailleurs qu'il nous reste encore des progrès à accomplir pour ce qui est de faire de la FPO le reflet de la population variée qu'elle a pour mission de servir.

2. Renforcer la capacité de la FPO pour qu'elle dispose de moyens opérationnels d'envergure

Une organisation responsable, agile et capable d'adaptation se distingue par sa capacité de planifier en fonction des tendances touchant ses besoins opérationnels et les attentes de sa clientèle. Il nous appartient de veiller à ce que l'ensemble de notre personnel, à quelque échelon de l'organisation que ce soit, dispose des moyens nécessaires pour produire les résultats attendus. Le Programme de gestion du talent pour la FPO, de même que les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement que nous proposons à nos employés, nous permettent de nous assurer d'une relève compétente pour les postes clés au niveau de la direction, des services professionnels et de la prestation des services publics.

3. Stimuler la motivation du personnel à atteindre les résultats visés

Nous devons impérativement veiller à ce que notre milieu de travail soit inclusif et motivant pour l'ensemble du personnel. Plus les employés sont motivés (autrement dit, satisfaits de leur emploi et déterminés à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels), meilleurs sont leur rendement et la prestation des services et, partant, le degré de satisfaction de nos clients. En 2007, la cote d'engagement des membres de la FPO s'est établie à 66 % : il s'agit là d'un résultat respectable, mais nous pouvons certainement faire mieux.

Aperçu du Plan des RH 2008-2011 de la FPO

VISION : la FPO, un employeur de premier choix

Priorités et principaux résultats visés

ATTIRER ET GARDER UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET DIVERSIFIÉE	RENFORCER LA CAPACITÉ	STIMULER LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS
○ Faire de la FPO un employeur capable non seulement d'attirer une main-d'œuvre diversifiée et compétente, mais de la garder	○ Offrir des possibilités d'apprentissage, de développement professionnel et d'avancement ○ Assurer la relève aux postes clés ○ Viser l'excellence en matière de pratiques de leadership	○ Soutenir la motivation et le rendement élevé des employés ○ Offrir des milieux de travail accueillants, sains, souples, accessibles et inclusifs

Secteurs d'intervention

POURSUIVRE LES EFFORTS	NOUVELLES PRIORITÉS	POURSUIVRE LES EFFORTS	NOUVELLES PRIORITÉS	POURSUIVRE LES EFFORTS	NOUVELLES PRIORITÉS
• Établir des stratégies pour moderniser le processus de recrutement • Cibler les jeunes et les nouveaux professionnels	• Améliorer l'image de marque de la FPO à titre d'employeur • Accéder à un bassin diversifié de candidats	• Gérer le talent • Gérer le rendement • Soutenir l'apprentissage et le perfectionnement	• Renforcer le rôle du gestionnaire • Permettre la mobilité professionnelle	• Stimuler la motivation des employés • Veiller à la santé et au bien-être de chacun	• Offrir des milieux de travail inclusifs • Offrir des modalités de travail flexibles • Accroître la motivation du personnel de première ligne (prestation de services)

Confiance | Équité | Diversité | Excellence | Créativité | Collaboration | Efficacité | Réceptivité

VALEURS DE LA FPO

Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée

OÙ EN SOMMES-NOUS?

La fonction publique de l'Ontario a pour rôle de fournir des services publics de qualité aux Ontariennes et Ontariens. À cette fin, nous devons attirer des employés talentueux qui reflètent la diversité de la population de notre province. À l'instar d'autres employeurs, nous sommes aux prises avec des difficultés d'origine démographique, y compris le vieillissement de notre main-d'œuvre.

Si nous voulons être certains de disposer de talents divers garants de la qualité des services publics, aujourd'hui comme à l'avenir, nous devons poursuivre la **modernisation de nos pratiques de recrutement**. Lancé en juin 2007, le site Carrières FPO reçoit présentement 11,3 visites par mois. Il demeure l'un des meilleurs outils pour attirer de nouvelles recrues. Les centres régionaux de recrutement de RHOntario, lancés en juin 2008, fournissent aux responsables de l'embauchage les conseils et le soutien professionnels qu'il leur faut pour réussir à combler les postes à pourvoir.

Par ailleurs, nous avons mis sur pied un nouveau service de recherche de talents au niveau cadre qui donne aux responsables de l'embauchage un aperçu instantané des cadres existants ou en puissance à l'échelle de l'organisation. Les données versées au système de gestion du talent de la FPO, de même que les concours organisés à travers la FPO, permettent désormais d'élargir le processus de recrutement. Les cadres possédant les meilleures aptitudes et compétences en matière de leadership, notamment sur le plan de l'encadrement des employés, seront mis à contribution pour mener à bien le respect des priorités et des engagements clés du gouvernement.

Dans le domaine très concurrentiel du recrutement, de nouvelles approches se succèdent à une vive cadence. Durant l'exercice à venir, nous harmoniserons la prestation de nos services de recrutement à l'échelle régionale, que nous continuerons d'améliorer, en nous assurant de fonder nos améliorations futures sur la recherche relative aux pratiques exemplaires en la matière. Nous allons redoubler d'efforts pour établir des contacts avec des communautés variées et tenter d'éliminer les obstacles que présentent nos pratiques de recrutement. Enfin, nous continuerons d'étudier la possibilité de recourir à un répertoire de candidates et candidats préqualifiés établi de concert avec nos agents négociateurs, pour doter de manière plus efficace certains postes vacants au sein de la FPO.

Les programmes du **Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels** proposent tout un éventail de possibilités d'expérience de travail qui nous aident à attirer les futures générations de fonctionnaires et à les maintenir en poste. Il s'agit par exemple du Programme de stages de l'Ontario (dont environ 75 % des stagiaires obtiennent un poste à l'issue de leur stage); du programme Expérience Été et du Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones. Vu que nous sommes déterminés à maintenir ces programmes et à faire mieux encore pour embaucher des jeunes et des nouveaux professionnels dans d'autres circonstances, le profil démographique de la FPO continuera à se redresser, ce qui vaudra à notre organisation de pouvoir compter sur le talent qu'il lui faut dans les années à venir.

Et ensuite?

L'image de marque de la FPO à titre d'employeur de choix

Une carrière dans la FPO offre des possibilités quasi infinies de contribuer à la vie de sa collectivité et d'améliorer la qualité de vie des plus de 12 millions d'Ontariennes et d'Ontariens. Les membres de la FPO ont un vaste choix de possibilités d'apprentissage, de perfectionnement et de carrière, en plus de bénéficier d'une rémunération concurrentielle et d'excellents avantages sociaux, y compris une gamme complète de prestations de retraite.

Nous allons continuer de nous distinguer des autres employeurs, afin de pouvoir attirer et conserver au sein de notre effectif des personnes talentueuses issues de communautés variées, qui partagent nos valeurs et qui sont motivées par le désir de fournir des services publics de qualité à la population de l'Ontario. Nos efforts pour renforcer notre image de marque comme employeur de choix seront appuyés par le lancement du Programme des ambassadeurs de la FPO, qui invite l'ensemble des membres de la FPO à participer, bénévolement, à des activités visant à promouvoir notre organisation auprès de personnes susceptibles de se joindre à notre effectif. Il n'y a pas de meilleure solution pour faire passer notre message que de nous en remettre à nos employés actuels qui relatent avec fierté leur expérience de travail quotidienne. Nous avons par ailleurs l'intention de mettre à l'essai des « sondages d'entrée en fonction » auprès de nos nouvelles recrues comme moyen de vérifier que nous sommes bien un employeur à la hauteur de l'image que nous présentons.

Diversité du bassin de candidates et candidats

Il importe que les personnes talentueuses que nous attirons à la FPO reflètent la diversité de la population ontarienne. Nous allons redoubler d'efforts pour repérer des communautés variées et entrer en communication avec leurs membres. Nous allons aussi continuer à faire tout notre possible pour voir à ce que nos processus de recrutement soient libres d'obstacles et que nos comités de sélection soient diversifiés et inclusifs. En plus de forger des relations avec un vaste éventail de communautés pour faciliter l'accès de leurs membres aux emplois de la FPO, nous allons créer un partenariat avec l'organisme AbilityEdge pour former des personnes handicapées comme consultantes et consultants en recrutement. De plus, nous mettrons à l'essai une série de programmes tels que le Programme pilote de la FPO pour les partenariats de mentorat, en l'occurrence avec le Toronto Region Immigrant Employment Council for New Canadians, ou encore un programme d'échange de carrières au sein de la FPO.

RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE DE CE PLAN :

- Existence d'une stratégie, fondée sur la recherche sur les pratiques exemplaires en la matière, pour moderniser plus encore notre recrutement et en éliminer les obstacles. Cette stratégie mettra l'accent sur l'établissement de relations avec des communautés variées en vue d'améliorer l'accès de leurs membres aux emplois de la FPO.
- Lancement du Programme des ambassadeurs de la FPO, qui invite l'ensemble des membres de la FPO à participer, bénévolement, à des activités visant à promouvoir notre organisation auprès de personnes susceptibles de se joindre à notre effectif.
- Mise à l'essai de « sondages d'entrée en fonction » auprès de nos nouvelles recrues pour vérifier que nous sommes bien un employeur à la hauteur de l'image que nous présentons.
- Redoublement de nos efforts pour repérer des communautés variées et entrer en communication avec leurs membres.
- Programme pilote de la FPO pour les partenariats de mentorat, en l'occurrence avec le Toronto Region Immigrant Employment Council for New Canadians et programme d'échange de carrières au sein de la FPO.
- Partenariat avec l'organisme AbilityEdge portant sur la formation de personnes handicapées comme consultantes et consultants en recrutement.

Renforcer la capacité

OÙ EN SOMMES-NOUS?

Le **Programme de gestion du talent** que nous avons lancé en juillet 2006 nous aide à nous préparer aux défis de demain en nous assurant de disposer des bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment. En trois ans, la base de données de ce programme a permis de recueillir le profil de plus de 10 000 cadres supérieurs et moyens. Présentement, 7 400 gestionnaires participent au processus d'évaluation des talents.

Les quatre compétences de leader-gestionnaire – mettre en œuvre, transformer, inspirer, communiquer – veillent à ce que la même importance soit accordée à la *nature* des résultats atteints qu'à la *manière* dont ils le sont. Dans le cadre du Programme de gestion du talent, l'état de préparation d'une ou d'un employé à assumer davantage de responsabilités, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, est évalué à la lumière de ces compétences et de deux caractéristiques personnelles, à savoir la conscience de soi et l'intégrité. Nous bâtirons sur ces fondements en ajoutant les concepts de diversité et d'inclusion au modèle existant des compétences de leader-gestionnaire.

Nous étudierons par ailleurs la possibilité d'élargir le Programme de gestion du talent, de manière à ce que, petit à petit, tous les membres de la FPO puissent y participer dans l'optique du développement de leur carrière. Les améliorations que nous comptons apporter au programme incluent l'intégration de programmes de rémunération au rendement, de recrutement et de planification de la relève.

Quelle que soit la nature d'une organisation, il y va de sa réussite que toute personne qu'elle emploie saisisse bien ses priorités et ses buts opérationnels et sache comment son travail contribue à l'atteinte de ces buts. La FPO peut aider ses employés à cet égard, et ce de différentes façons, notamment en améliorant la communication individuelle et la communication à l'échelle de ses unités, directions, divisions et ministères. Le processus de **gestion du rendement** se prête aussi à des discussions et des rétroactions fructueuses entre les cadres et les membres de leur équipe. La gestion du rendement du permet de récompenser les personnes les plus productives au travail et de reconnaître celles qui ont besoin d'un coup de pouce pour répondre à nos attentes. Nous allons continuer de fournir des outils et autres mécanismes de soutien susceptibles d'améliorer le processus de gestion du rendement et nous assurer que les employés et leurs supérieurs hiérarchiques aient des échanges francs et utiles au sujet du rendement.

La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement de la FPO a été créée en vue de fournir des occasions d'épanouissement professionnel à l'ensemble des employés. Les évaluations des participantes et participants aux activités proposées par la Direction étant toujours très favorables et la participation à ces activités étant en forte hausse d'une année à l'autre (61 % d'accroissement dès la deuxième année), l'apprentissage continu est désormais solidement ancré à l'échelle de l'organisation. Nous allons concentrer nos efforts sur l'élaboration de nouveau contenu d'apprentissage pour répondre aux priorités mises en lumière à cet égard dans l'ensemble de la FPO. De nouvelles possibilités d'apprentissage seront offertes dans les domaines de la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, des politiques et de la perspicacité politique, du perfectionnement des leaders-gestionnaires, de

la communication et du leadership en matière de prestation de services. Nous consacrerons par ailleurs davantage de ressources et de soutiens relatifs à l'accompagnement de carrière de nos employés, et nous mettrons à jour notre dictionnaire des compétences comportementales de sorte à y inclure les concepts clés de diversité et d'inclusion.

Les programmes de formation traditionnels ne représentent qu'un mode d'apprentissage parmi tant d'autres proposés aux employés, qui peuvent choisir celui qui répond le mieux à leurs besoins. Formation technique spécifique, cours propres aux ministères ou participation à un projet d'équipe, ce ne sont là que quelques exemples d'options tout aussi valables que les programmes uniformément accessibles à l'ensemble du personnel que la FPO invite ses membres à envisager pour leurs plans d'apprentissage.

ET ENSUITE?

Rôle du gestionnaire

Pour obtenir, mesurer et améliorer les résultats opérationnels correspondant aux priorités du gouvernement, les cadres doivent encadrer, perfectionner et motiver leurs subordonnés.

L'un des éléments clés mis en lumière lors d'une récente évaluation des besoins de la FPO en matière d'apprentissage est la nécessité de développer nos capacités de leadership, ce à quoi nous nous consacrerons de façon prioritaire au cours des trois années à venir. Nous avons ajouté à notre programme Fondations pour le personnel cadre divers mécanismes électroniques de soutien de l'apprentissage à l'intention des cadres nouveaux ou existants afin d'aider ces derniers à mieux comprendre leur rôle et leurs responsabilités. Nous allons aussi mettre en place des programmes s'adressant aux cadres parmi notre effectif qui seront ciblés sur l'accompagnement professionnel, le renouvellement du leadership, la diversité et l'accessibilité en rapport avec la mise en œuvre de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario.*

Mobilité de carrière

Une fonction publique vraiment moderne permet à ses membres de donner le mieux d'eux-mêmes et de réaliser leur plein potentiel. Selon les résultats du sondage mené auprès des employés de la FPO en 2006 et en 2007, notre plus grande priorité devrait être d'améliorer les possibilités de croissance et d'avancement offertes à nos membres.

S'il est vrai que nous devons impérativement trouver du sang nouveau pour faire face aux besoins futurs de la FPO en matière de main-d'œuvre, nous devons aussi veiller à tirer le meilleur parti possible du talent déjà présent parmi nous. C'est pourquoi il importe que nous trouvions des solutions efficaces pour aider nos employés actuels à y voir plus clair parmi les nombreux cheminements de carrière possibles au sein de la FPO et à prendre leur carrière en mains. Nous devons rester à l'écoute de nos employés et de leurs agents négociateurs, afin de mieux comprendre les difficultés que peuvent présenter les questions de mobilité et de gestion de carrière.

Une étude des meilleures pratiques des divers ministères et régions nous aidera à repérer les approches novatrices et fructueuses sur le plan de l'avancement professionnel (p. ex., mentorat, rotation d'emplois, observation au poste de travail, etc.) que nous pourrions

avoir intérêt à reproduire à l'échelle de la FPO. De concert avec nos partenaires, les agents négociateurs, nous envisagerons la possibilité d'élargir le Programme de gestion du talent, en mettant l'accent sur le perfectionnement professionnel. Enfin, nous allons donner plus d'ampleur à notre Programme de mentorat en matière de diversité en nous assurant tant de la collaboration d'un nombre accru de cadres supérieurs que de la participation d'un plus grand nombre d'employés.

RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE DE CE PLAN :

- Étude de la possibilité d'élargir le Programme de gestion du talent, afin qu'à terme, tous les membres de la FPO puissent y participer dans l'optique du développement de leur carrière.
- Outils additionnels mis à la disposition des cadres pour favoriser des échanges francs et utiles au sujet du rendement.
- Nouvelles possibilités d'apprentissage offertes dans les domaines de la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, des politiques et de la perspicacité politique, du perfectionnement des leaders-gestionnaires, de la communication et du leadership en matière de prestation de services.
- Davantage de ressources et de soutiens relatifs à l'accompagnement de carrière proposés aux employés.
- Dictionnaire des compétences comportementales mis à jour, y compris la révision des compétences de leader-gestionnaire par l'ajout des concepts clés de diversité et d'inclusion.
- Nouveaux programmes de formation ciblés sur l'accompagnement professionnel, le renouvellement du leadership, la diversité et l'accessibilité.
- Ajout au programme Fondations pour le personnel cadre de divers mécanismes électroniques de soutien de l'apprentissage à l'intention des cadres nouveaux ou existants.
- Augmentation du nombre de participantes et participants au Programme de mentorat en matière de diversité.

Stimuler la motivation des employés

Où en sommes-nous?

Nous voulons renforcer **la motivation de nos employés**, ce qui signifie que nous devons faire notre possible pour comprendre ce que nos membres pensent de leur emploi au sein de la fonction publique, ce qui joue sur leur degré d'engagement et ce que nous pouvons faire pour globalement améliorer les conditions de travail dans la FPO.

Le sondage mené auprès des employés en 2006 et en 2007 nous a permis de nous faire une meilleure idée des besoins et des attentes de notre personnel. Il s'en est dégagé quatre domaines clés appelant des améliorations, à savoir les possibilités de croissance et d'avancement, les pratiques de leadership, l'apprentissage et le perfectionnement et enfin, les communications à l'échelle de l'organisation.

Bien que les résultats du sondage soient globalement encourageants, il nous reste manifestement bien du chemin à faire dans ces domaines, et nous ne ménagerons pas nos efforts pour y parvenir. Les ministères ont élaboré et mis en œuvre des plans d'action visant à renforcer la motivation des employés, et nous répèterons notre sondage, en 2009 comme en 2011, en vue de mesurer nos progrès et de cerner d'autres priorités. La participation de tous nos membres à ce sondage est de la plus haute importance.

Nous sommes bien décidés à collaborer avec l'ensemble des membres de la FPO pour faire en sorte que celle-ci soit un lieu de travail sain et sécuritaire.

Créé en juin 2008, le **Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel** (CEHSW) réunit en une seule entité tout le savoir-faire de la FPO en matière de santé et de sécurité.

Notre nouvelle stratégie de mieux-être rehaussera les programmes existants et s'accompagnera de nouvelles initiatives par lesquelles nous réagirons aux questions émergentes touchant la santé et le bien-être. Une initiative de ce type que nous avons déjà lancée, Atout-Sécurité, est un outil d'apprentissage électronique destiné à aider les cadres de la FPO à veiller à la sécurité du milieu de travail de leurs subordonnés, de même qu'à fournir les programmes de formation liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être.

Et ensuite?

Cultiver un milieu inclusif

Si nous voulons motiver nos employés et les aider, sans exception, à réaliser leur plein potentiel, nous devons proposer des occasions d'avancement et un milieu de travail qui incitent tout un chacun à donner le meilleur de soi-même. Nous apprécions grandement la variété des antécédents, des orientations et des compétences de notre effectif. Nous sommes toujours prêts à entendre les points de vue et les réflexions que nos membres mettent à contribution dans l'exécution de leurs

tâches. Nous avons entrepris de revoir nos politiques relatives aux ressources humaines, telles que la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et la Politique opérationnelle d'égalité des chances, de sorte à ce qu'elles appuient le respect et l'inclusion. Nous allons par ailleurs élaborer ou moderniser des politiques qui facilitent la mise en œuvre, au sein de la FPO, de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario.*

Modalités de travail flexibles

Divers facteurs contribuent à une nécessité accrue d'assouplir les modalités de travail. Non seulement nous assistons à une augmentation du nombre de travailleurs qui ont des responsabilités familiales et des besoins liés à la garde d'enfants, mais nous devons aussi composer avec les attentes sans précédent des employés issus des générations « X » et « Y », qui souhaitent profiter des possibilités de collaboration et de mobilité offertes par la technologie. Nos employés sont par ailleurs de plus en plus sensibilisés à l'écologie et cherchent à limiter leurs navettes quotidiennes et leurs déplacements professionnels.

L'âge moyen auquel les membres de la FPO prennent leur retraite est de 59 ans, et présentement, plus de 18 % de notre effectif a plus de 55 ans. Les personnes qui, parmi nos employés, ont franchi la barre des 55 ans ont tendance à faire preuve d'un fort degré d'engagement; dans le même temps, elles sont très intéressées par des modalités de travail flexibles au stade de leur carrière où elles pèsent le pour et le contre des choix qui s'offrent à elles en matière de départ à la retraite. En fait, 66 % des répondants lors d'une enquête globale menée par HSBC se sont prononcés en faveur d'un assouplissement de leurs modalités de travail à partir d'un certain âge. Un tel assouplissement rend possible une transition vers la sortie de la population active en allégeant graduellement les responsabilités professionnelles et le stress qui peut en découler.

Lorsque le marché de l'emploi est serré, ce sont des facteurs autres que la rémunération qui pèsent le plus lourd dans la balance lorsqu'une personne décide d'accepter ou de conserver un poste au sein d'une organisation. Si nous voulons demeurer concurrentiels, nous devons concevoir des options qui cadrent avec les objectifs de modernisation et l'écologisation du gouvernement, tout en proposant à nos employés un équilibre vie personnelle-vie professionnelle qui leur convient et qui les motive à travailler pour nous. Les cotes d'engagement relevées sont en général plus faibles parmi les 37 % de notre effectif dont l'âge se situe entre 45 et 54 ans : l'assouplissement des modalités de travail peut avoir une incidence positive sur la volonté et la motivation des membres de ce groupe d'âge à transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire aux professionnels nouvellement recrutés.

Avant d'accorder des modalités de travail flexibles, il s'agit d'examiner une variété de facteurs, tels que la nature des tâches à accomplir ou du service à fournir, les exigences à satisfaire en matière d'accès aux services et d'autres impératifs opérationnels spécifiques.

Nous élaborerons une stratégie qui prendra en considération et mettra à l'essai différentes modalités de travail répondant aux attentes de notre personnel, et notamment le travail à distance, l'horaire variable, la semaine comprimée et le partage de poste.

Nous étudierons aussi d'éventuels arrangements susceptibles d'intéresser plus particulièrement nos membres d'un âge plus avancé, tels que le travail à temps partiel, l'allègement graduel des responsabilités ou les semaines de travail modifiées, afin de répondre aux besoins personnels, professionnels et financiers de ce groupe.

Personnel chargé de la prestation des services de première ligne

Bien que dans l'ensemble, le personnel chargé de la prestation des services de première ligne affiche de bonnes cotes d'engagement, les résultats de nos sondages montrent des inégalités à cet égard. Vu l'incidence que l'engagement du personnel peut avoir sur la satisfaction de la clientèle, nous collaborerons avec les ministères pour étudier de quelle manière nous pourrions accroître la motivation des membres qui travaillent dans les secteurs où le degré d'engagement est moindre et pour faire connaître les pratiques exemplaires à reproduire.

RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE DE CE PLAN :

- Possibilité pour les membres de la FPO de s'exprimer lors des prochains sondages auprès des employés prévus pour le printemps de 2009 et de 2011.
- Lancement d'une stratégie de mieux-être qui rehaussera les programmes existants et s'accompagnera de nouvelles initiatives par lesquelles nous réagirons aux questions émergentes touchant la santé et le bien-être.
- Révision des politiques relatives aux ressources humaines, telles que la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et la Politique opérationnelle d'égalité des chances.
- Élaboration d'une stratégie prenant en considération et mettant à l'essai différentes modalités de travail flexibles (p. ex., le travail à distance ou la semaine comprimée) dans le contexte des besoins opérationnels de la FPO.
- Initiatives visant à accroître la motivation du personnel chargé de la prestation des services de première ligne.

Mise en œuvre du Plan des RH de la FPO – Ensemble, nous y arriverons

Le Plan des RH 2008-2011 de la FPO appartient à l'ensemble des membres de la FPO. Nous avons tenu compte des avis recueillis par l'entremise du sondage mené auprès des employés et d'autres consultations et nous avons apporté des améliorations clés à notre planification. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre de ce plan.

Si vous faites partie de nos **employés**, nous comptons sur vous pour :

- donner corps, jour après jour, aux valeurs de la fonction publique de l'Ontario – équité, impartialité et respect;
- contribuer à l'élaboration de votre plan d'apprentissage et à l'examen de votre rendement, puis accepter une rétroaction à cet égard;
- assumer la responsabilité d'apprendre, de vous perfectionner et de gérer activement votre carrière;
- participer au sondage des employés de la FPO et encourager vos collègues à en faire autant, afin que nous puissions continuer à faire des progrès et les mesurer.

Si vous faites partie de nos **cadres**, nous comptons sur vous pour

- donner l'exemple en contribuant à établir l'équité, l'inclusion, l'accessibilité et le respect au travail;
- trouver des recrues compétentes dans un bassin de talents divers et promouvoir les possibilités de carrière intéressantes et stimulantes qu'offre la FPO;
- fournir à vos employés, au moment opportun, les renseignements, la rétroaction relative à leur rendement et l'accompagnement professionnel qu'il leur faut;
- vous montrer favorable à la gestion du talent, à l'apprentissage et au perfectionnement;
- reconnaître les accomplissements des membres de votre équipe.

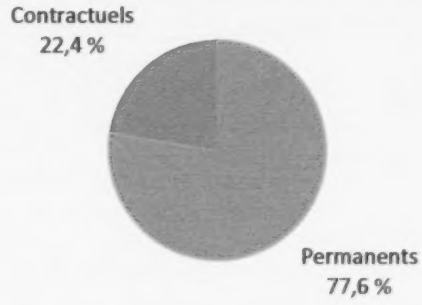
Comment saurons-nous que nous sommes sur la bonne voie?

- L'évolution de notre profil démographique attestera de notre plus grande capacité d'attirer et de maintenir en poste un effectif compétent et diversifié.
- L'amélioration de nos pratiques de leadership et des possibilités d'apprentissage comme d'avancement que nous offrons à nos employés se traduira chez ces derniers par des cotes d'engagement plus élevées.
- Divers organismes externes continueront d'attribuer des distinctions à la FPO comme employeur de choix.
  - ➢ La FPO est en train de se tailler une belle réputation comme endroit où il fait bon travailler, ce qui lui a valu d'être désignée comme l'un des meilleurs employeurs du Canada pour la diversité en 2008 et, en 2009, l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada et l'un des 75 meilleurs employeurs de la région du grand Toronto.

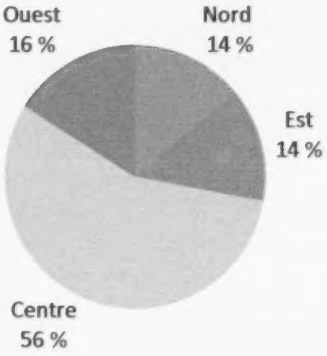
Annexe I : Faits saillants sur l'effectif de la FPO

1. Au 30 juin 2008, l'effectif de la FPO se composait de 68 530 personnes en équivalents à temps plein (ETP), à l'exclusion des étudiants et des employés saisonniers.
2. Les employés de la FPO sont titulaires soit d'un poste permanent (77,6 %), soit d'un contrat à durée déterminée (22,4 %), ces derniers ayant été auparavant qualifiés d'employés non classifiés, d'employés de la Couronne, de personnel enseignant ou d'agents des Premières nations.
3. 86 % des employés de la FPO font partie d'un syndicat ou groupe de négociation; 59 % des ETP sont représentés par le SEFPO, les autres par l'AEEGAPCO (13 %), l'OPPA (11 %), l'ALOC/OCAA (2 %) et le PEGO (1 %).
4. Les femmes représentent 55 % de l'effectif de la FPO, 51 % des cadres moyens et 48 % des cadres supérieurs.
5. L'effectif de la FPO se répartit entre les régions de façon comparable à la population de la province : il se trouve en majorité (56 %) dans la région du Centre, le reste étant divisé entre l'Ouest (16 %), l'Est (14 %) et le Nord (14 %).
6. La moyenne d'âge des nouvelles recrues de la FPO est de 36 ans et celle de ses employés permanents est de 45 ans.
7. La majorité (65 %) des employés permanents de la FPO ont entre 35 et 54 ans. À peine 1 % de la FPO a moins de 25 ans, une proportion identique à celle de ses membres âgés de 65 ans et plus.
8. En moyenne, les employés permanents de la FPO ont 14 ans d'ancienneté. L'ancienneté moyenne des cadres supérieurs et moyens se situe à 18 ans pour les premiers et 17 ans pour les seconds.
9. À la fin de l'exercice, l'âge moyen de départ à la retraite des employés de la FPO était de 59,1 ans, par comparaison à 62,1 ans pour la population active de l'Ontario.
10. 14 % de l'effectif de la FPO sera admissible à la retraite d'ici trois ans, 21 % dans les cinq prochaines années.

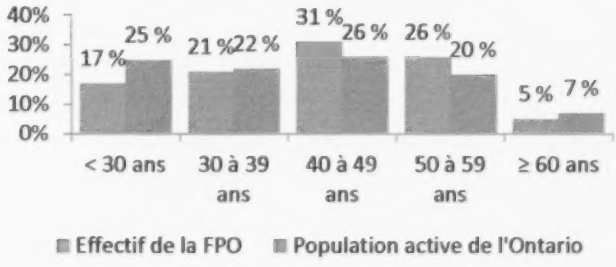
Employés de la FPO, selon la nature de leur poste



Répartition régionale de l'effectif de la FPO



Répartition de l'effectif de la FPO et de la population active de l'Ontario par catégories d'âge



Annexe II : Complément d'information

Voulez-vous en savoir plus? Ce ne sont pas les sources de renseignements qui manquent! Voici, pour commencer, quelques liens utiles* :

HR Openweb (site intranet des RH) (http://intra.hropenweb.gov.on.ca/)

Division de la modernisation (http://intra.mgs.gov.on.ca/modernization/)

- Mesure de l'engagement des employés
- Idées, innovation et reconnaissance des employés

Portail MyOPS (http://intra.ops.myops.gov.on.ca/)

- Sondage auprès des employés de la FPO
- Centre du leadership et de l'apprentissage
- Jeunes et nouveaux professionnels
- Cadre d'action 2008 – un Ontario diversifié, une fonction publique diversifiée
- Site Web de la Stratégie de mieux-être de la FPO

Carrières FPO (http://intra.careers.gov.on.ca/)

Orientation FPO (http://intra.opsorientation.gov.on.ca/)

Secrétaire du Conseil des ministres (http://intra.secretaryofthecabinet.gov.on.ca/)

* Notez que le contenu de l'intranet du gouvernement provincial est, sauf exception, disponible en anglais seulement.

Notes

Notes

Remerciements

Quantité de personnes ont fait des apports indispensables à l'élaboration du présent plan, et il nous serait impossible de les remercier toutes nommément. Nous tenons toutefois à exprimer notre gratitude à tous ceux et celles qui ont pris le temps de répondre aux questions du sondage auprès des employés de la FPO et de participer au processus de consultation lancé en préparation de ce plan des ressources humaines. Les anecdotes et les observations que ces personnes nous ont transmises nous ont été d'une aide inestimable pour ce qui était d'arriver à un plan répondant à la fois à nos besoins opérationnels et aux attentes de nos employés.

Publié par RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux
Gouvernement de l'Ontario
2008

Plan des RH de la FPO **2008-2011**

Personnel hors pair.
Carrières **hors pair.**

Ontario

Annexe IV

Plan stratégique de la FPO en matière de diversité

FPO diversité

Diriger le changement à partir d'une

BASE SOLIDE 2009

PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL
ET RAPPORT D'ÉTAPE ANNUEL
SUR LA DIVERSITÉ DE LA FPO

Ontario

Formats alternatifs disponibles de la part de:

Bureau de la diversité de la FPO
375 avenue University, 5ème étage
Toronto ON M5G 2J5

Site intranet : http://ontario.ca/opsdiversity

Courriel : OPSdiversity@ontario.ca

Ce document est imprimé sur du papier Rolland Enviro 100 contenant uniquement des fibres postconsommation, traité sans chlore et fabriqué au Canada à partir d'énergie biogaz (une énergie de remplacement verte produite par la décomposition de déchets provenant d'un site d'enfouissement) pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et enrayer l'appauvrissement de la couche d'ozone.

Rolland Enviro 100 évite l'abattage d'arbres matures, réduit la quantité de déchets envoyés aux sites d'enfouissement, utilise 80 % moins d'eau que le processus conventionnel de fabrication du papier et contribue à réduire la pollution de l'air et de l'eau.

Certifié

Procédé sans chlore

100 % fibres postconsommation

Recyclable là où les installations nécessaires existent

Source d'énergie verte

The Cabinet Office

Secretary of the Cabinet

Bureau du Conseil des ministres

Secrétaire du Conseil des ministres

Ontario

Voici le plan triennal et rapport annuel d'étape sur la diversité de la FPO.

Un peu plus d'une année s'est écoulée depuis que l'ancien secrétaire du Conseil des ministres, Tony Dean, et moi avons cosigné une note de service clé lançant le tout premier Plan stratégique de la FPO en matière de diversité. Dans cette note, nous nous sommes engagés à faire de la fonction publique de l'Ontario un environnement où les gens se sentent appréciés grâce à leurs différences (et non pas malgré elles) et où chacun peut réaliser son plein potentiel.

Au premier anniversaire de cet événement important, je veux réaffirmer ma détermination à promouvoir la diversité et l'inclusion dans notre organisation. C'est la démarche sensée à suivre et elle est essentielle pour faire de la FPO un employeur premier ordre.

J'ai le plaisir de rapporter que beaucoup de choses se sont produites au cours de cette première année où nous nous sommes efforcés d'instaurer la diversité et l'inclusion dans la FPO. Plusieurs de ces accomplissements sont mis en évidence dans ce document. Une mesure fondamentale a été la création du Bureau de la diversité de la fonction publique de l'Ontario et la nomination de notre directrice générale de la diversité, Noëlle Richardson.

Étant donné l'importance stratégique du poste de directrice de la diversité, Noëlle est membre à part entière du Conseil des sous-ministres et de son Comité de perfectionnement des cadres. Elle fait donc partie du groupe qui prend les décisions les plus importantes concernant la FPO.

Je crois fermement que l'édification d'une organisation diversifiée et englobante est un voyage permanent, et non pas un événement, et je suis persuadée que Noëlle et son équipe nous conduiront d'une main ferme dans la direction que nous devons emprunter ensemble.

suite page suivante

Comme le titre de ce rapport le suggère, la majeure partie du travail entrepris cette année a consisté en une tâche essentielle : établir une solide base sur laquelle reposera le changement organisationnel durable de la FPO. Je suis convaincue que ce changement est nécessaire pour que nous demeurions une fonction publique de premier ordre, qui anticipe l'évolution et les besoins de la population que nous servons et qui y répond.

Nous avons récemment été classés parmi les cent premiers employeurs du Canada et l'un des cent meilleurs employeurs au Canada pour la promotion de la diversité au travail, mais cela ne signifie pas que notre tâche est terminée; simplement que nous avons été récompensés pour ce que nous avons accompli jusqu'à présent. Il y a encore beaucoup à faire.

Ce rapport constituera un panneau indicateur qui nous rappellera où nous sommes, où nous allons et combien de chemin nous avons parcouru.

Un moyen de savoir si nous sommes sur la bonne voie est de demander aux membres de la FPO à quoi ressemble un lieu de travail diversifié et englobant. Ce rapport présente la réponse de quelques-unes de ces personnes à cette question.

Une FPO diversifiée et englobante fait partie de mes priorités personnelles et de celles de notre organisation. Je vous encourage à prendre connaissance de notre stratégie en matière de diversité et à faire vôtre notre but qui est d'avoir une FPO caractérisée par l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité pour tous.

Shelly Jamieson
Secrétaire du Conseil des ministres

Les meilleurs employeurs pour la diversité 2009

Canada's Top 100 Employers

Greater Toronto's Top 75 Employers

Message de Noëlle Richardson
Directrice générale de la diversité

Les mots ne suffisent pas pour vous dire combien je suis heureuse d'avoir le privilège de diriger notre voyage vers la diversité et l'inclusion. Même si je suis à ce poste depuis peu, l'appui que les gens et les organismes de la FPO ont commencé à manifester envers nos objectifs m'encourage. Vous remarquerez que j'ai dit qu'il s'agit d'un voyage vers la diversité et l'inclusion.

Vous vous demandez peut-être pourquoi nous utilisons ces deux termes : diversité et inclusion? La réponse est simple : parce qu'il ne suffit pas d'avoir une variété de gens sur le lieu de travail; il doit aussi régner un climat où ces différences sont appréciées, célébrées et exploitées. C'est le genre de FPO que nous voulons être.

À ce stade, je ne parlerai pas beaucoup de ce qui nous conduit à agir. Nous avons tous entendu les raisons et je pense que la plupart de nous les comprenons. Mettons les raisons de côté et concentrons-nous sur les moyens.

Le cadre d'action de 2008 a planté le décor et annoncé notre cadre de travail pour aller de l'avant au cours des trois prochaines années. Mais les organisations ne sont pas statiques, surtout celles de la taille et de la complexité de la FPO, et il faut continuellement rajuster le tir et, au besoin, réviser le réglage de nos boussoles sur le chemin de la diversité.

C'est exactement ce que nous avons fait.

Le Bureau de la diversité de la FPO a dressé un nouveau plan stratégique triennal qui constitue notre carte routière. Nous avons perfectionné notre vision de la diversité en consultation avec des employés de tous les niveaux de la FPO. Nous nous sommes renseignés auprès d'autres grands organismes du Canada et de partout au monde. Même si le résultat demeure le même, nous avons réaménagé nos buts. Je pense qu'ils sont gérables, mesurables et réalisables.

Ce rapport expose le plan, décrit les activités qui entraîneront le changement organisationnel nécessaire et met en évidence les succès que nous avons remportés jusqu'à présent.

Quoiqu'une grande partie de l'activité ait lieu au centre, les plus grandes retombées seront visibles au niveau ministériel. Il est important de souligner que chaque ministère devra s'occuper de ses propres défis en matière de diversité et d'inclusion car ils ont trait à leur propre culture de travail. Le Bureau de la diversité de la FPO aidera chacun à créer ses plans particuliers de promotion de la diversité.

Une chose est claire : ce n'est pas le travail d'une seule personne ni même d'un seul bureau. Il exigera l'engagement et la détermination de nous tous. Nous devrons prendre des responsabilités individuelles. Nous devrons nous remettre en question et peut-être aussi les convictions qui nous limitent.

Nous avons besoin de leaders de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de notre organisation.

Comme Mahatma Gandhi l'a dit : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde ».

Étant donné que nous entreprenons ce voyage ensemble, je m'engage à rendre des comptes chaque année à tous les employés sur les progrès que nous accomplissons.

La route sera parsemée d'écueils, mais je vous promets qu'elle vaut la peine d'être parcourue.

Je vous remercie de prendre le temps de lire notre rapport d'étape et je recevrai volontiers vos commentaires au fil du voyage.

Cordialement,

Noëlle Richardson,
directrice générale de la diversité

Prenez le temps de vous exprimer : Sondage de 2009 auprès des employés

Nous savons que les employés de la FPO n'ont pas tous les mêmes expériences dans la fonction publique. Il est vital de comprendre ces différences et leurs conséquences sur l'engagement des employés afin d'éclairer la Stratégie de diversité de la FPO.

Le sondage comporte un volet sur le profil de la main-d'œuvre qui est encore plus vaste et englobant qu'avant car il reflète une stratégie en matière de diversité qui inclut tous les membres de la fonction publique de l'Ontario. Le sondage de 2009 :

- permettra de comprendre l'opinion et les degrés de motivation des employés de la FPO, ce qui aidera à trouver des moyens d'améliorer en permanence le milieu de travail de la FPO en général.
- fournira des données démographiques qui aideront la FPO à mieux comprendre les besoins de tous les employés et à y répondre.
- étant donné que la Stratégie de diversité de la FPO n'établit ni cible ni quota, ces renseignements l'appuieront en fournissant des données de base qui permettront d'établir des repères pour la FPO en s'inspirant d'autres organisations et d'autres pratiques exemplaires.
- Votre opinion compte. Nous vous serions reconnaissants de prendre le temps de formuler des commentaires, qui demeureront anonymes et confidentiels, en répondant au sondage.

VISION ET BUTS DE LA FPO EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

Vision :

Une organisation diversifiée et englobante qui fournit un excellent service au public et aide tous les employés à réaliser leur plein potentiel.

Buts stratégiques :

Incorporer les objectifs et les résultats liés à la diversité dans les politiques, programmes et services de la FPO.
Édifier un lieu de travail sain exempt de harcèlement et de discrimination.
Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de la main-d'œuvre de la FPO.
Répondre aux besoins d'une population diversifiée.

(voir la carte de la stratégie à la page 10)

Plan stratégique triennal

Pour réussir n'importe quel voyage, il faut avoir une carte qui montre la route à suivre. Le Plan stratégique de la FPO en matière de diversité est notre carte; il établit notre approche de la gestion du changement, l'horizon d'une planification pluriannuelle ainsi que les buts et priorités stratégiques pour réaliser notre vision.

Le plan a été élaboré en consultation avec les employés de la FPO, y compris des sous-ministres et sous-ministres adjoints. Nous avons retenu les services d'agents de négociation dans des domaines touchant les résultats en matière de diversité; les commentaires de nos réseaux d'employés ont aussi éclairé le processus au fil de l'année.

Le personnel du Bureau de la diversité de la FPO a mené des consultations et des études pour se renseigner sur les bonnes pratiques de chefs de file réputés en matière de diversité dans des organismes publics et privés, comme du Royaume-Uni, d'Australie, de chez IBM, de la Ville d'Edmonton, KPMG, et d'autres. Nous avons appris que tous les programmes fructueux de promotion de la diversité obéissent à quatre stratégies clés :

- **Leadership informé, déterminé et compétent**
- **Transformation des comportements et des cultures**
- **Intégration de la diversité dans le courant dominant**
- **Mesure, évaluation et rapports****

Chaque section de ce rapport repose sur l'une de ces stratégies et présente les activités clés que nous entreprendrons pour l'appuyer ainsi que les succès obtenus jusqu'à présent. Il y est aussi question du travail de proximité et de l'éducation car ils sous-tendent toutes les stratégies, donnent un élan et favorisent la mise en œuvre du plan.

Il importe de souligner que le Plan stratégique de la FPO en matière de diversité ne se suffit pas à lui-même. Il est aussi lié à d'autres initiatives et plans gouvernementaux clés, et y est intégré, comme : les valeurs de la FPO (en particulier, équité, diversité, collaboration et adaptation); la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*; les comportements attendus des fonctionnaires, en particulier le Plan des ressources humaines de la FPO de 2008-2011 dirigé par RHOntario.

À l'heure actuelle, le Bureau de la diversité de la FPO ne possède pas non plus ses propres politiques, mais il en éclaire et influence d'autres. Nous intervenons pour opérationnaliser la diversité et l'inclusion au moyen de politiques et pratiques équitables applicables à tout ce que nous faisons en tant qu'organisation.

Étant donné que la diversité inclut tout le monde, et n'exclut personne, tous les membres de la FPO bénéficieront de ce plan stratégique.

** Mesure, évaluation et rapports *est une stratégie clé pour obtenir des résultats concrets et tangibles.*

STRATÉGIE Nº

1 Leadership informé, déterminé et compétent

Les leaders qui font de la diversité et de l'inclusion leur principale priorité dans les activités quotidiennes de leur ministère inspireront leurs employés à faire de même.

Nous devons aussi veiller à ce que nos leaders comprennent que la diversité et l'inclusion sont des impératifs du fonctionnement et qu'ils puissent les articuler.

Au cours des trois prochaines années, nous mobiliserons stratégiquement notre haute administration en :

- veillant à ce que les sous-ministres incluent les résultats en matière de diversité particuliers à leur ministère dans leurs contrats de rendement afin d'influencer le changement organisationnel, commander les résultats et ancrer la reddition de comptes dans toute l'organisation
- mettant à jour les compétences fondamentales des leaders et gestionnaires ainsi que le dictionnaire des compétences de la FPO pour y inclure la diversité, de sorte que tous les employés puissent montrer leur engagement à créer un lieu de travail englobant**
- recourant aux conseils interministériels pour créer un réseau de champions dans toute la FPO
- travaillant étroitement avec notre Comité de la FPO pour le leadership en matière d'accessibilité et les ministères responsables pour concevoir et mettre en œuvre un plan général et répondre ainsi aux exigences de la *Loi de 2005 pour l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), à commencer par le nouveau règlement sur les normes d'accessibilité pour le service à la clientèle qui doit être en place d'ici janvier 2010
- créant un programme de prix au sein de la FPO afin de mettre en lumière, de présenter et de récompenser les champions de la diversité et de l'inclusion de chaque niveau de l'organisation
- encourageant les leaders de la FPO à diffuser le message de la diversité et de l'inclusion dans leurs blogues, sur leurs sites Web et dans les assemblées publiques des ministères (en poursuivant la « conversation sur la diversité » dans chaque ministère)
- recourant au Comité des sous-ministres sur la réorganisation de la FPO pour fournir des conseils et orientations stratégiques sur l'opérationnalisation du plan stratégique en matière de diversité
- fournissant en permanence des possibilités d'apprentissage de la diversité et de l'inclusion aux leaders de la FPO.

** *Inclus dans le plan des RH de la FPO de 2008–2011*

ACCOMPLISSEMENTS :

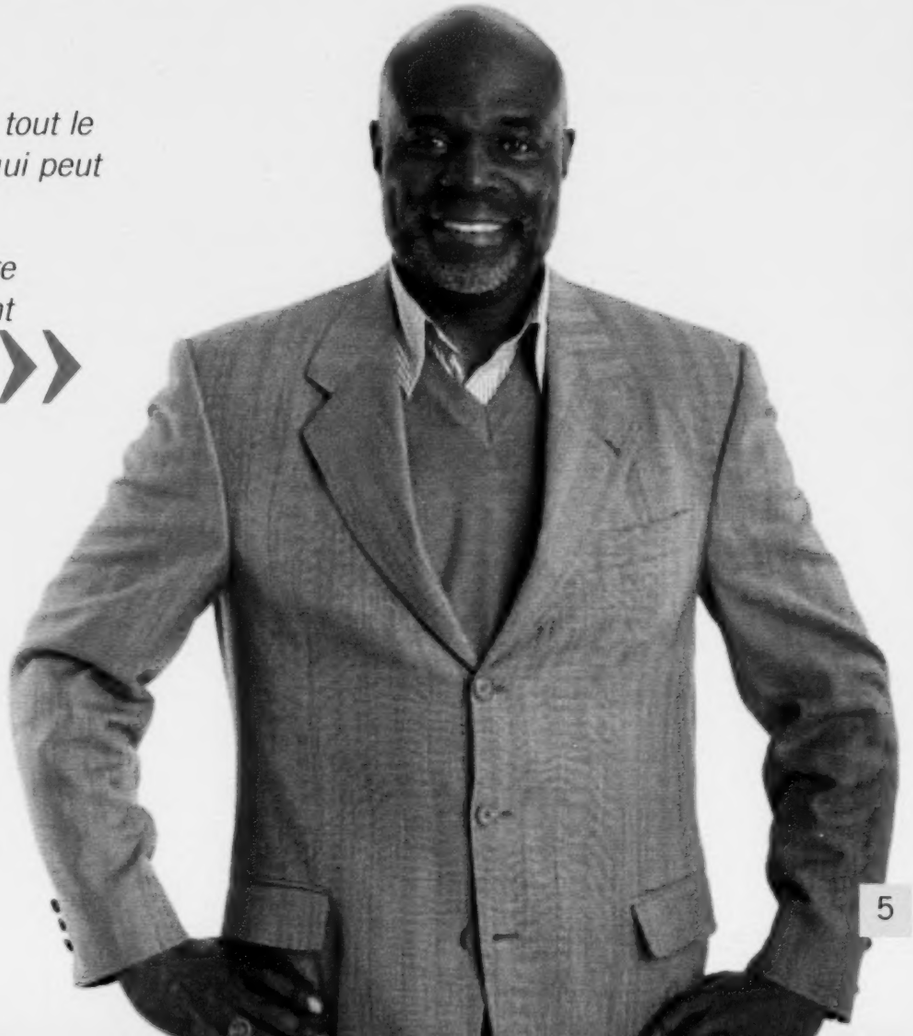
Les leaders de la FPO sont déjà engagés dans des initiatives intéressantes visant à améliorer la diversité et l'inclusion et à créer une organisation qui reflète le public qu'elle sert :

- Apprentissage et perfectionnement permanents des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion.
- Des possibilités d'apprentissage sont offertes aux directeurs des ressources humaines de toute l'organisation.
- Création du Bureau de la diversité de la FPO, et nomination de la première directrice générale de la diversité (Noëlle Richardson).
- La secrétaire du Conseil des ministres, Shelly Jamieson, a mis spécialement l'accent sur la diversité et l'inclusion dans plus de la moitié des allocutions qu'elle a prononcées en Ontario depuis sont entrée en fonction en janvier 2008.
- Le Comité de la FPO pour le leadership en matière d'accessibilité, composé de sous-ministres et de sous-ministres adjoints qui ont entrepris le voyage vers la transformation de l'accessibilité, est bien établi et travaille pour supprimer les obstacles dans la FPO.
- Les plans de rendement des sous-ministres incluent des engagements envers la diversité et ceux-ci participent au Programme pilote de la fonction publique de l'Ontario pour les partenariats de mentorat axés sur la diversité.

« *Quand je prends l'ascenseur de la FPO, je veux voir que tout le monde y est représenté et je veux savoir que n'importe qui peut aller au dernier étage s'il le désire.*

Dans l'ascenseur, les gens devraient se sentir libres d'être eux-mêmes, de rire et de blaguer dans un environnement exempt de racisme, de discrimination et de stéréotypes. »

Jay Hope
Sous-ministre, Services correctionnels
Ministère de la Sécurité communautaire
et des Services correctionnels



STRATÉGIE N° **2**

Transformation des comportements et des cultures

L'avenir nous échappera si nous nous accrochons au passé. L'Ontario change et la FPO doit changer aussi.

Nous employons déjà de nouveaux moyens pour élaborer des politiques et offrir des programmes. Nous devons éliminer tous les obstacles dans chaque lieu de travail et centre de service à la clientèle afin que chaque client reçoive des services de haute qualité en temps opportun et de la manière que lui convient.

Nous voulons être une organisation qui prend en compte et accepte les différences culturelles de chaque employé et client.

Nous pouvons aller de l'avant en étant plus conscient du type de fournisseur de service public que nous voulons être. Nous devons pour cela travailler ensemble pour établir des liens communautaires efficaces, à la fois au sein de la FPO et avec nos clients.

Au cours des trois prochaines années, la Stratégie de diversité de la FPO déclenchera une transformation des comportements et des cultures dans toute notre organisation en :

- s'alliant à RHOntario pour passer en revue et actualiser les politiques clés de RH et leur mise en œuvre (c.-à-d., politiques de dotation, sur l'égalité des chances, sur la discrimination et le harcèlement au travail) afin d'assurer la cohérence entre les politiques et les pratiques**
- examinant et actualisant au besoin d'autres politiques afin d'appuyer la mise en œuvre du Règlement de l'Ontario 429/07 sur les normes d'accessibilité pour le service à la clientèle (*Accessibility Standards for Customer Service*, en anglais seulement) dans toute la FPO d'ici 2010 et pour que l'accessibilité soit totale d'ici 2025
- élaborant une politique sur l'accessibilité au service à la clientèle de la FPO à appliquer dans chaque ministère
- élargissant notre « réseau de recrutement » afin d'attirer un éventail varié de candidats provenant d'un large bassin démographique**
- appuyant des réseaux qui constituent des espaces sûrs où les employés peuvent avoir des liens avec des collègues ayant des intérêts, des antécédents ou des expériences semblables
- élargissant les possibilités de mentorat afin que les gestionnaires et le personnel puissent partager des informations et s'instruire mutuellement
- veillant à ce que tout le personnel puisse suivre une formation sur le sujet de la diversité
- incluant des éléments de diversité dans le processus de recrutement des cadres supérieurs
- ayant conscience de la diversité des talents dans le processus de recrutement des cadres supérieurs.

*** Inclus dans le plan des RH de la FPO de 2008–2011*

ACCOMPLISSEMENTS :

La FPO change déjà à de nombreux égards pour mieux refléter notre province et ses clients :

- Nous avons maintenant sept réseaux d'employés qui sont des associations de bénévoles dirigées par des employés et se rapportent à des intérêts, sujets liens ou antécédents communs. Ils visent à construire une organisation solide et englobante qui améliore le milieu de travail et supprime les obstacles à la pleine participation. Ce sont :
  - Regroupement ontarien des fonctionnaires noirs (BOPS)
  - Disability Network (D-Net)
  - East Asian Network Group (EANG)
  - Groupe francophone (FrancoGO)
  - OPS Pride Network
  - South Asian Network
  - Tomorrow's Ontario Public Service (TOPS)
- Le Centre du leadership et de l'apprentissage de RHOntario a lancé à l'intention des cadres un cours de formation sur la diversité et l'inclusion afin de leur montrer comment exploiter la diversité et l'inclusion pour mieux servir les citoyens.**
- Des programmes pilotes sont en préparation afin d'utiliser les compétences d'un vaste éventail démographique et de recruter et retenir pour cela de nouveaux employés provenant de groupes traditionnellement sous-représentés dans la FPO. Par exemple, le ministère des Affaires autochtones travaille avec le Bureau de la diversité de la FPO sur une stratégie pilote de recrutement d'Autochtones.**
- En consultation avec des employés et des partenaires, RHOntario examine la politique sur la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail de sorte qu'elle tienne mieux compte des besoins de la FPO actuelle et future.**
- Le cours en ligne « May I Help You? », offert à tout le personnel sur le portail MyOPS, fait connaître les obstacles et montre comment améliorer le service à la clientèle pour les employés et les clients ayant un handicap.
- Avec le soutien du CFLL, le Bureau des affaires francophones a créé le programme de perfectionnement professionnel FLEX (Excellence des services en français) à l'intention du personnel bilingue. FLEX a remporté le Prix Améthyste en 2008.

« *Pour moi, une main-d'œuvre englobante et diversifiée veille à ce que nous élaborions et offrions des politiques et programmes qui répondent aux besoins de la population ontarienne.*

Dans mon rôle de gestion des politiques ainsi que dans mon travail au Conseil interministériel du Centre, je participe à des initiatives régionales et provinciales visant à faire de la FPO une fonction publique de première classe. C'est la synergie découlant du travail avec des personnes ayant des antécédents très différents qui rend ce but réalisable. »

Allison Rickaby
Directrice par intérim
Direction des politiques et de la liaison visant les petites et moyennes entreprises
Ministère des Petites entreprises et des Services aux consommateurs
Vice-présidente
Conseil interministériel du Centre

STRATÉGIE N° **3**

Intégration de la diversité dans le courant dominant

Afin d'adopter pleinement la diversité et l'inclusion, nous devons les incorporer dans le tissu même de la FPO. Elles doivent faire partie intégrante de toutes nos activités en tant qu'employeur, décideur et fournisseur de services.

Le Bureau de la diversité de la FPO travaille en partenariat avec des responsables de politiques et de programmes pour veiller à intégrer des pratiques englobantes, accessibles et équitables. En prenant ces mesures ensemble, dans chaque ministère et chaque région, nous changerons l'évolution de notre organisation.

Au cours des trois prochaines années, la Stratégie de diversité de la FPO intégrera la diversité dans tout notre gouvernement en :

- faisant en sorte que les stratégies de service des ministères répondent aux besoins de toutes les communautés que nous servons
- élaborant une perspective de la diversité de la FPO qui tient compte des questions d'accessibilité et d'équité, ainsi que d'autres lignes directrices et outils qui aideront les ministères à incorporer l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité dans la planification de leurs activités et leurs services
- évaluant la diversité et l'inclusion dans chaque ministère afin de dresser des plans de diversité propres à chacun
- intégrant la diversité et l'accessibilité dans les processus de prise de décision
- créant des initiatives visant à intensifier l'engagement des employés et à leur faire mieux comprendre comment leur travail contribue à instaurer la diversité dans leurs ministères respectifs et en première ligne**
- élaborant et mettant en œuvre un plan intégré à plusieurs facettes pour assurer la conformité et le leadership de la FPO en matière d'accessibilité, y compris tirer parti d'initiatives clés actuellement en cours dans la FPO et fournir du soutien et de l'aide aux ministères
- travaillant avec RHOntario pour consulter les agents de négociation et concevoir une stratégie visant à instaurer la diversité, p. ex., divers arrangements souples de travail**
- instaurant des partenariats (p. ex., *Avantages sans limites* qui se préoccupe des nouveaux diplômés ayant un handicap) pour conserver l'accent sur la diversité dans les programmes pour la jeunesse et les nouveaux professionnels**
- établissant des communautés de praticiens pour l'accessibilité et la diversité afin de tirer parti des connaissances, de diffuser des pratiques exemplaires et d'assurer la cohérence dans l'application des concepts.
- élargissant les programmes de reconnaissance et de récompense qui feront connaître nos succès et nous encourageront à faire encore mieux.

*** Inclus dans le plan des RH de la FPO de 2008–2011*

ACCOMPLISSEMENTS :

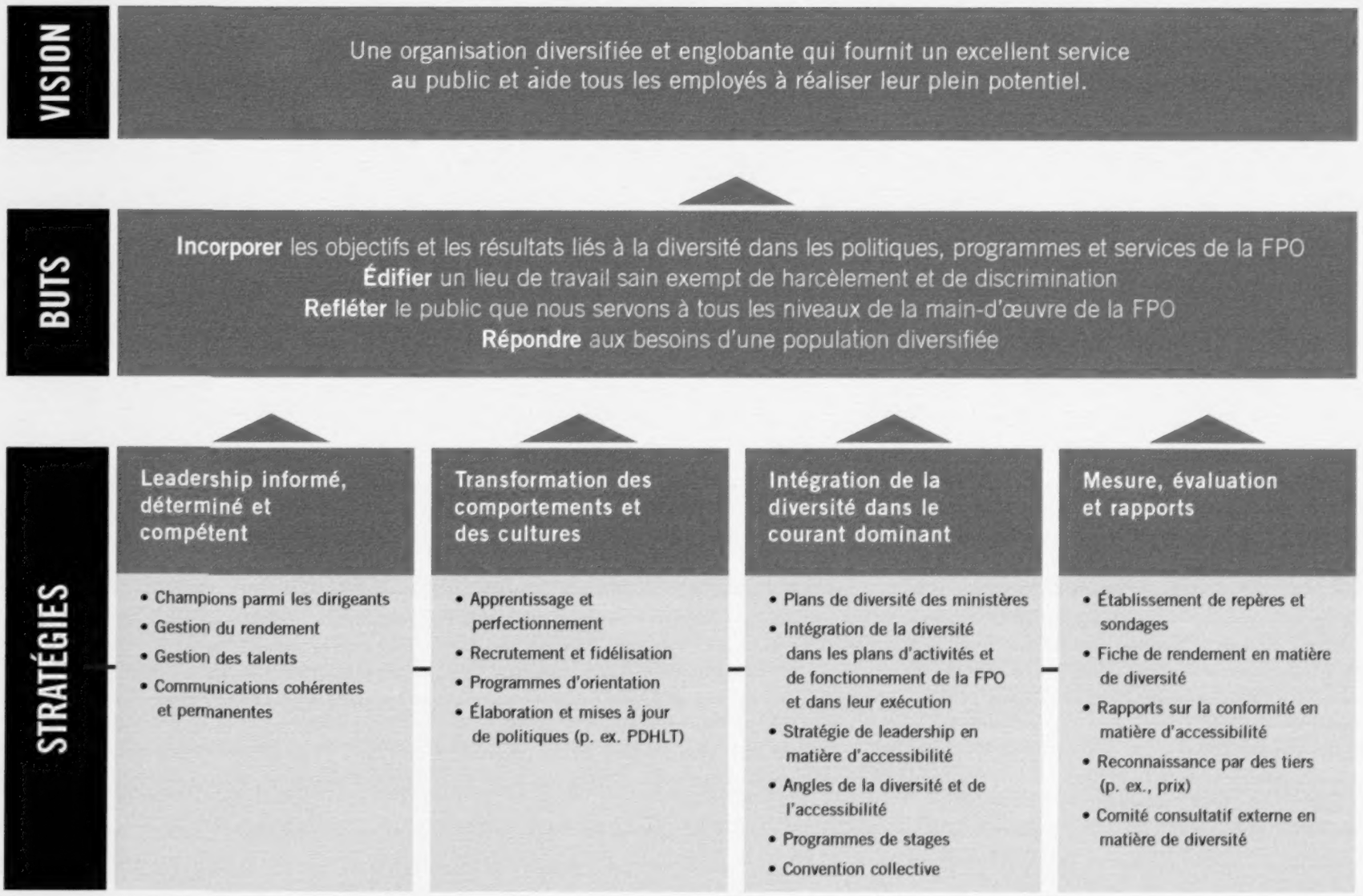
Plusieurs initiatives incorporent la diversité et l'inclusion dans les bases de la FPO :

- Nous avons conçu une perspective de l'accessibilité (à intégrer à celle de la diversité) pour relever et supprimer les obstacles qui se trouvent dans les politiques et programmes, et tenir compte des questions d'accessibilité avant de prendre des décisions.
- La carte de la transformation de l'accessibilité dans la FPO et le plan pluriannuel d'accessibilité fournissent les étapes, les lignes directrices et le calendrier qui amèneront la FPO à se conformer à la LAPHO.
- Les exigences relatives à l'accessibilité ont été intégrées dans les lignes directrices de la planification fondée sur les résultats ainsi que dans les plans de continuité des activités des ministères.
- Le Bureau des affaires francophones a réussi à faire inclure les services en français dans les plans fondés sur les résultats de chaque ministère. Les progrès de chaque ministère sont évalués.
- Les communautés de praticiens pour l'accessibilité et de la diversité sont des forums où tout le personnel partage des renseignements, s'instruit et renforce la capacité organisationnelle dans les domaines de l'accessibilité, de la diversité et de l'inclusion.
- La diversité et l'inclusion font maintenant partie des domaines visés par les Prix Améthyste et d'autres programmes ministériels de reconnaissance et de récompense.

« *Pour moi, la diversité est un cadre dans lequel nos différences sont appréciées plutôt que cachées derrière des murs ou simplement tolérées. Selon ce point de vue, les organismes qui acceptent la vraie diversité éliminent les obstacles auxquels se heurtent leurs employés handicapés et prônent de solides relations englobantes sur les lieux de travail. Ce qui est enrichissant pour tout le monde.* »

Miguel Aguayo
Chef
Secrétariat de la liaison avec les employeurs
Ministère des services sociaux et communautaires

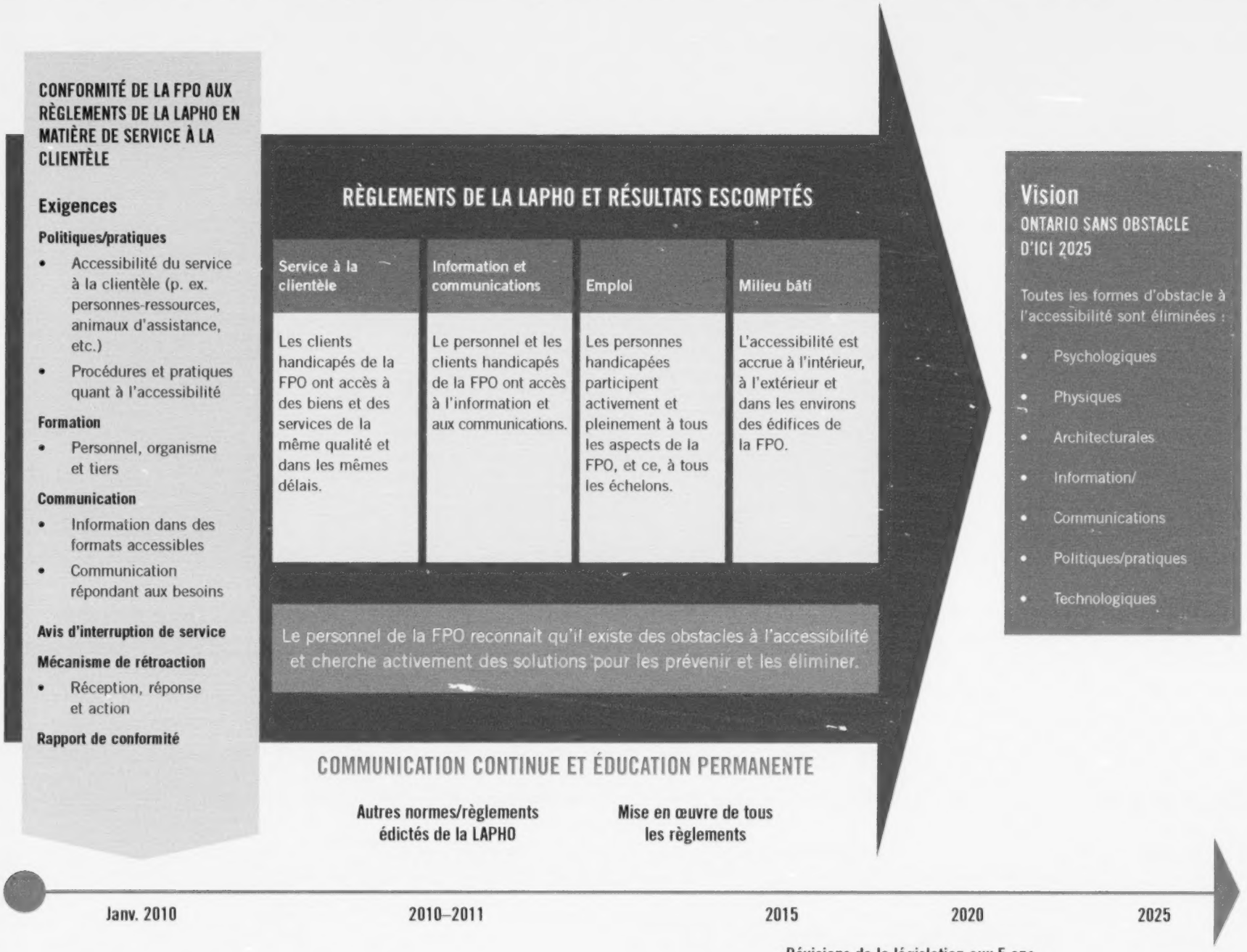
CARTE DE LA STRATÉGIE



LIVRABLES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ DE LA FPO – 2008–2011

BUTS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ DE LA FPO		Résultats attendus		
Stratégiques	**Opérationnels**	**Après 1-2 ans**	**Après 2-3 ans**	**3 ans et après**
Intégration de la diversité dans toutes les politiques et tous les programmes de la FPO	Revoir les politiques et pratiques sous l'angle de la diversité pour mieux prendre les différences en compte	Élaboration de l'angle de la diversité	L'angle de la diversité est utilisé dans tous les processus de prise de décisions de la FPO (PfR, mémoires au conseil des ministres, etc.)	Toutes les politiques et pratiques sont examinées sous l'angle de la diversité, et des pratiques équitables sont incorporées dans les compétences des cadres supérieurs
Établir un lieu de travail sain exempt de harcèlement et de discrimination	Établir un programme d'éducation sur la diversité et l'inclusion afin de promouvoir le changement, depuis la prise de conscience jusqu'aux comportements	Déploiement du programme d'études auprès de tous les cadres supérieurs	Déploiement du programme d'études auprès de tous les employés de la FPO	Tous les cadres supérieurs et les employés de la FPO connaissent et acceptent la responsabilité de créer un lieu de travail englobant et exempt de discrimination
Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de la main-d'œuvre de la FPO	Améliorer la représentation des employés afin de mieux refléter la disponibilité de la main-d'œuvre d'un vaste champ démographique	Obtention du profil démographique de la main-d'œuvre de tous les niveaux de la FPO	Augmentation du pourcentage d'employés provenant de groupes sous-représentés au niveau du groupe de la haute administration	Augmentation du nombre d'employés indiquant qu'ils travaillent dans un lieu de travail diversifié et englobant
Répondre aux besoins d'une population diversifiée	Suivre le degré de satisfaction des consommateurs des services publics dans un vaste éventail de communautés de l'Ontario	Des questions sur la diversité sont incluses dans les sondages auprès des clients « Accent sur les entreprises » et « Les citoyens d'abord »	Les programmes et services de la FPO sont adaptés pour répondre aux besoins divers de la population ontarienne	Augmentation du degré de satisfaction vis à vis des services fournis par la FPO à tous les segments de la population

CALENDRIER D'ACCESSIBILITÉ – FPO



UN LIEU DE TRAVAIL DIVERSIFIÉ ET ENGLOBANT RESSEMBLE À...

« L'inclusion et la diversité en milieu de travail sont source de vitalité, d'enthousiasme et de succès. Les bonnes idées peuvent surgir de partout, et l'employeur qui valorise et respecte ses employés, sans discrimination, l'a bien compris. Résultat : le personnel sert le public avec le même respect et la même considération. C'est la clé du succès! »

Natalie Dumont
Agente des communications internes
Direction des communications
Ministère du Développement du Nord et des Mines (Sudbury)

« C'est un milieu juste et sûr, exempt de barrières à l'égard de la culture, de l'orientation sexuelle, de l'âge, du sexe et des handicaps. Un endroit où les employés peuvent rester eux-mêmes et partager leurs connaissances et leur expérience, sans préjugé, jugement ou critique. Un endroit où les employés peuvent s'inspirer de modèles qui ont vécu des expériences semblables pour les guider tout au long de leur carrière. »

Eddie Coleman
Chef
Efficacité des activités et opérations
Direction de la prévention des maladies chroniques et de la promotion de la santé
Ministère de la Promotion de la santé

« Un milieu de travail diversifié, c'est un endroit où l'organisation et l'individu sont sur un pied d'égalité – une véritable mine de croissance et de possibilités. Il s'agit également d'un endroit où l'on valorise le potentiel, où l'on encourage activement le perfectionnement et le progrès et où l'on comprend que la vie ne se limite pas au travail. Dans un milieu de travail vraiment diversifié, l'inclusion, l'équité et le respect sont l'affaire de tous. L'uniformité est lassante et répétitive, tandis que la diversité rime avec vitalité et enthousiasme. »

Andrea McGowan
Coordonnatrice de projet
Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel
Division des relations avec le personnel, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux (Kingston)

STRATÉGIE Nº

4 Mesure, évaluation et rapports

La mesure des résultats, l'évaluation des accomplissements et les rapports nous permettront de rester sur la bonne voie, et de garder l'entrain approprié pour atteindre nos buts.

La mesure des progrès est essentielle pour obtenir les résultats escomptés et constater les progrès. Cette approche concorde avec les études sur les pratiques exemplaires qui montrent qu'il existe un lien entre la mesure, la reddition de comptes et la gestion fructueuse.

Nous instaurerons un éventail d'outils et de mesures pour assurer un suivi précis, évaluer les objectifs et rendre compte équitablement des progrès.

Ces outils constitueront les jalons du changement culturel, de l'engagement du personnel et des clients, et du leadership général en matière de diversité et d'inclusion.

Au cours des trois prochaines années, cet arsenal d'outils de surveillance et de mesure appuiera le rendement, la reddition de comptes et la transparence de la manière suivante :

- L'établissement de repères s'inspirant d'organisations de pointe en matière de diversité amènera la FPO à se fixer des buts exigeants de calibre mondial et à tirer des leçons des expériences des autres.
- La collecte de données au moyen des sondages sur le thème « employés de la FPO et citoyens d'abord » permettra de créer un profil de base de la main-d'œuvre de la FPO. Les questionnaires permettront d'effectuer des comparaisons équitables avec d'autres organismes du secteur public et de déterminer les moteurs du changement culturel.
- Les rapports sur la conformité confirmeront le respect des lois sur l'accessibilité par la FPO.
- Une fiche de rendement fournira une mesure efficace qui aidera la FPO à réaliser la diversité et l'inclusion visées.
- La reconnaissance de nos réalisations par d'autres organismes et gouvernements (p. ex., prix, articles, visites de délégations, articles de revues savantes) apporte une perspective objective sur nos progrès.
- La consultation du comité consultatif externe en matière de diversité pour obtenir des conseils stratégiques nous permettra de valider des plans de mise en œuvre solides et crédibles qui produiront des résultats.

ACCOMPLISSEMENTS :

Nous avons déjà mesuré nos progrès par divers moyens :

- Nous avons élaboré un cadre de mesure du rendement en matière d'accessibilité en consultation avec un comité interministériel et des directeurs généraux de l'administration.
- Nous avons recueilli des données d'autres grandes organisations pour éclairer le processus d'établissement de repères.
- Nous sommes en train d'élaborer le système de surveillance et de rapport sur la conformité et le rendement en matière de diversité et d'accessibilité à l'aide de la suite eVista (EASY).
- Le Comité consultatif externe en matière de diversité fournit des conseils, passe les résultats en revue et transmet des pratiques exemplaires.
- La FPO fait partie des 100 meilleurs employeurs au Canada et des 75 meilleurs employeurs du Grand Toronto en 2009, et figure parmi les meilleurs employeurs du Canada au titre de la diversité en 2008 et 2009.

« *Un lieu de travail diversifié et englobant me permet d'être moi-même. C'est un endroit où j'ai tous les jours l'occasion de perfectionner mes compétences et de réaliser mon plein potentiel. En tant que membre de la FPO, je suis fière de travailler dans un environnement professionnel où je fais du travail utile qui inspire et facilite mon épanouissement personnel et professionnel.* »

Jowenne Herrera
Consultante principale en marketing
Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux

FONDEMENT STRATÉGIQUE

Liaison et éducation

Pour instaurer vraiment le changement durable dans la FPO et assurer l'engagement de tous les niveaux de l'organisation, nous devons renforcer la prise de conscience et la compréhension.

Nous devons renforcer notre compétence culturelle individuelle et organisationnelle. Pour ce faire, nous élargirons nos connaissances et l'appréciation de nous-mêmes ainsi que notre réponse aux différences de toutes sortes qui constituent la société d'aujourd'hui.

Au moyen d'un plan complet de liaison et d'éducation, nous pouvons inspirer la confiance dans la valeur de la stratégie de diversité pour chaque employé et pour l'ensemble de l'organisation. Le plan étaiera chaque stratégie clé exposée dans ce rapport.

Au cours des trois prochaines années, nous nous appliquerons à réfuter les convictions actuelles et à montrer l'engagement de la FPO envers la modernisation en changeant les attitudes et comportements afin d'améliorer la diversité et l'inclusion dans la FPO. Pour ce faire, nous prendrons les mesures qui suivent :

- Veiller à ce que les concepts de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité soient communiqués et compris dans tous les ministères et dans toutes les régions.
- Concevoir une campagne de liaison et d'éducation pour faire connaître et comprendre les obstacles à l'inclusion et inspirer le changement culturel et des attitudes.
- Produire des documents d'éducation en formats imprimés et électroniques, c.-à-d. sites intranet, présentations, trousses, questions et réponses, rapports d'étape annuels, calendriers sur le thème de la diversité, vidéos, et bulletins en ligne.
- Mettre au point des moyens pour rendre compte des progrès et faciliter les communications bidirectionnelles entre les intervenants.
- Souligner les accomplissements en matière de diversité et d'inclusion en relatant des réussites et dans le cadre des programmes ministériels officiels de reconnaissance.
- Édifier un centre de documentation pour l'éducation afin d'appuyer l'apprentissage et le perfectionnement dans les domaines de la diversité, de l'inclusion, de l'accessibilité et de la compétence culturelle.
- Créer et lancer des séances de sensibilisation et d'éducation en matière de diversité.

« C'est un lieu de travail qui encourage et appuie une culture où tout le monde est respecté, et engagé et a la possibilité de réaliser son plein potentiel.

À mon avis, la démarche doit commencer au niveau des leaders qui doivent à la fois apprécier la base diversifiée d'employés et comprendre que leurs valeurs et perspectives diversifieront les talents et compétences sur le lieu de travail. »

Jodie-Lynn Waddilove
Conseillère juridique
Bureau des avocats de la Couronne – Droit civil
Ministère du Procureur général

ACCOMPLISSEMENTS :

Nous cherchons toujours des occasions d'établir des liens et de diffuser le message sur la diversité et l'inclusion :

- Nous avons créé un plan général de communications sur la diversité de la FPO et un plan stratégique de liaison régionale afin de faire connaître les concepts de la diversité et de l'inclusion dans tous les ministères et dans toutes les régions.
- Nous avons créé et lancé le site intranet sur la diversité de la FPO (ontario.ca/opsdiversity) afin de fournir des renseignements et des ressources à tous les employés de la FPO.
- AccessOPS (ontario.ca/accessops) est un autre site intranet qui fournit des renseignements clés pour appuyer la Stratégie de la FPO pour le leadership en matière d'accessibilité afin d'assurer le respect des règlements pris en applications de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario.*
- La diversité et l'accessibilité ont figuré au programme de Showcase Ontario et de l'Exposition sur l'accessibilité de 2008.
- Nous avons distribué des documents d'apprentissage dans toute la FPO, p. ex., 2008 cadre d'action, articles thématiques, questions et réponses, brochures, guides.
- Le personnel du Bureau de la diversité a fait des présentations lors de diverses réunions régionales de conseils interministériels, de réunions publiques, de forums sur le leadership et de réunions de comités de la haute administration.

BUREAU DE LA DIVERSITÉ DE LA FPO

Le Bureau de la diversité de la FPO est le phare qui nous guide pendant notre voyage. En tant que centre d'expertise, il conduira l'organisation vers ses buts que sont la diversité et l'inclusion.

Doté de spécialistes de la recherche, des stratégies, des communications et de la gestion du changement dans les domaines de la diversité et de l'accessibilité, le Bureau de la diversité aidera à transformer la FPO en un leader mondial qui souscrit aux principes de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité à tous les niveaux.

L'établissement de liens dans tout le gouvernement est un élément vital du processus. Sachant que chaque ministère et région a sa culture propre, le Bureau de la diversité appuie et s'allie à des ministères, des secteurs de programme, des responsables de politiques et d'autres intervenants clés pour veiller à ce que la diversité soit ancrée dans toutes les activités de notre organisation.

En tant que carrefour de la planification stratégique centrale, le Bureau de la diversité a pour tâche d'assurer la cohérence dans toute l'organisation en élaborant des plans et des guides, comme : la vision de la diversité, les buts et le plan stratégique triennal de la FPO; un plan pluriannuel sur l'accessibilité afin d'aider la province à respecter la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*; des lignes directrices pour la création de réseaux d'employés de la FPO; une perspective de la diversité; des outils d'analyse des lacunes et un bulletin de rendement de la FPO en matière de diversité.

Le Bureau de la diversité encourage et recueille également les commentaires de tous les membres de la FPO. Ces collaborateurs clés éclairent son travail. Le Bureau de la diversité de la FPO combine toutes les interventions, que ce soit celles des employés de tous les niveaux de la FPO (par l'intermédiaire des réseaux d'employés et d'une communauté interministérielle de mise en pratique de la diversité), des experts externes (Comité consultatif externe en matière de diversité) ou des agents de négociation, pour créer des plans et programmes pertinents et crédibles.

Le Bureau de la diversité joue aussi un rôle vital en aidant à inculquer les principes de la diversité et de l'inclusion aux cadres et au personnel. Il aidera à améliorer la compétence culturelle de la FPO afin de poursuivre le virage culturel durable dont elle a besoin.

Pour ce faire, il élaborera des ressources et des programmes faciliter la prise de conscience et la compréhension, p.ex., Programme pilote de la fonction publique de l'Ontario pour les partenariats de mentorat axés sur la diversité, formation à la diversité pour les cadres et le personnel offerte de concert avec le Centre du leadership et de l'apprentissage de RHOntario, sites intranet sur la diversité et l'accessibilité, centre de ressources gouvernementales.

Accent double sur la diversité et l'accessibilité

L'accessibilité est un pilier fondamental de la diversité dans la FPO et, en raison de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) elle constitue un point d'intérêt spécial au Bureau de la diversité de la FPO.

Au fil de la publication des normes réglementaires, le Bureau de la diversité de la FPO travaillera avec les ministères pour assurer la conformité et coordonner le processus de rapport.

Le Bureau de la diversité a créé et appuie le Comité pour le leadership en matière d'accessibilité dont il coordonne les activités afin d'assurer le respect de la LAPHO et de ses règlements.

Montrer la voie

En fin de compte, le mandat du Bureau de la diversité est clair : l'excellence et l'expertise du bureau constitueront la balise qui guidera la fonction publique de l'Ontario pendant son voyage. La FPO deviendra une organisation qui met ses valeurs en pratique et est empreinte de l'esprit de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité.

« *Pour moi, un lieu de travail diversifié et englobant ressemble à un repas à la fortune du pot où tout le monde fait sa part : chacun apporte à la table quelque chose de différent mais de complémentaire, s'efforce de faire la connaissance des autres invités, surtout les nouveaux venus, et collabore avec les autres dans le processus. Plus il y a de monde, plus la conversation est riche et plus le repas est intéressant.* »

Tim Higgins
Conseiller principal en politiques et de projets
Bureau de la diversité de la FPO

PLEINS FEUX SUR LA DIVERSITÉ

Il existe déjà de nombreux exemples de programmes, d'activités et d'événements qui font de la diversité et de l'inclusion une réalité dans la FPO aujourd'hui.

Ces initiatives illustrent certains des meilleurs moyens de créer un lieu de travail englobant car elles déclenchent le débat, renforcent l'engagement et engagent tous les employés dans le processus.

La section **Pleins feux sur la diversité** de notre rapport met en évidence certains événements et initiatives ainsi que leur puissant effet sur la culture du lieu de travail dans la FPO.

Un excellent exemple de ce type d'engagement au niveau ministériel est les nombreuses conférences offertes sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion. Elles ont été organisées dans des villes de toute la province par les **ministères des Finances et du Revenu, des Services sociaux et communautaires, des Services correctionnels et les Conseils interministériels**.

Les membres de la FPO se regroupent dans d'autres forums pour discuter aussi de l'importance de la diversité. Dans la **communauté de praticiens pour la diversité** créée récemment, les employés de la FPO engagés dans des initiatives sur la diversité se rassemblent pour discuter et partager des idées et des pratiques exemplaires.

Des employés montrent la voie de la diversité aux **ministères de l'Éducation et de la Formation et des Collèges et Universités** avec un groupe de travail ministériel sur la diversité. Les participants proviennent de toutes les divisions et de tous les niveaux des ministères. Sous le leadership de commanditaires à la haute direction et de directeurs, le groupe de travail, mené par des employés, élaborera et mettra en œuvre un plan de travail, concevra des outils et des soutiens pour les deux ministères, encouragera et appliquera la diversité et l'inclusion dans le travail quotidien des employés.

Le **Programme de stages dans la FPO pour les professionnels formés à l'étranger** est un exemple intéressant des mesures que nous prenons pour mieux refléter l'Ontario. Administré par le ministère de la Citoyenneté et de l'immigration en partenariat avec RHOntario, ce programme fournit aux personnes formées à l'étranger l'occasion d'acquérir au Canada de l'expérience de travail appropriée à leurs qualifications et à leur niveau d'éducation.

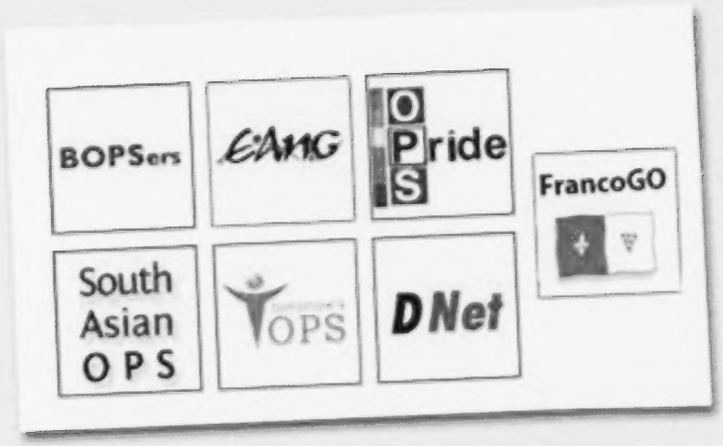
Le **Programme pilote de la FPO pour les partenariats de mentorat axés sur la diversité**, qui illustre le pouvoir des communications entre les employés et les dirigeants, jumelle actuellement 30 sous-ministres et 85 employés de la FPO dans des relations réciproques de mentorat. Les personnes encadrées proviennent de cinq groupes actuellement sous-représentés dans la haute administration. Pour obtenir les dernières nouvelles sur le programme, consultez le site intranet de la diversité de la FPO à ontario.ca/opsdiversity.

Des gestionnaires du **ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels** utilisent un outil en ligne novateur pour discuter de la diversité et de l'inclusion. Le site intranet « Forward » permet aux gestionnaires d'accéder à des renseignements sur des initiatives concernant la diversité, de participer à des expériences d'apprentissage libres et de partager des idées et des renseignements dans la section du forum.

Le **Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones** effectue depuis trois ans des placements pour trois sessions consécutives d'emploi d'été. Administré par le **ministère des Richesses naturelles** et faisant partie des programmes d'emploi pour la jeunesse et les nouveaux professionnels de RHOntario, ce programme crée maintenant chaque année 60 possibilités de stages pour les jeunes Autochtones et met en lumière la FPO comme un employeur de premier ordre.

En aidant les ingénieurs formés à l'étranger à acquérir l'expérience essentielle de travail au Canada, le **programme pilote d'entente avec des ingénieurs formés à l'étranger du PEGO** permet à des ingénieurs qui répondent aux critères de formation de travailler pour le **ministère des Transports** dans le cadre de stages non classifiés.

Depuis deux ans, les **ministères du Procureur général et de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels** éveillent l'intérêt des jeunes Francophones pour les carrières dans le domaine juridique. Le programme Carrières en justice fournit aux étudiants des renseignements sur le fonctionnement du système judiciaire et les encourage à utiliser les services en français disponibles. Des membres du personnel ont parlé de leur carrière lors des « journées du droit » dans les écoles.



Le Conseil sur la diversité des Réseaux d'employés

Le conseil, composé des dirigeants de chaque réseau, se réunit une fois par mois et offre aux membres l'occasion de donner des nouvelles de leurs réseaux, de discuter d'idées et d'événements entre eux et de présenter des questions, des préoccupations et des demandes au personnel du Bureau de la diversité.

Danseur en fauteuil roulant

Les danseurs Perry Augustine (à gauche) et Spirit, lors d'une représentation à l'Exposition de 2008 sur l'accessibilité. Les quelque 300 participants ont assisté à des présentations interactives, à des démonstrations et à des conférences.

Le calendrier des consommateurs avisés 2009 est maintenant publié en six langues

Distribué depuis 1998 par le ministère des Petites entreprises et des Services aux consommateurs, le Calendrier des consommateurs avisés couvre 14 mois et donne des conseils pour se protéger contre la fraude et les escroqueries sur le marché. Reflet de la diversité culturelle de l'Ontario et des différents besoins de nos clients, le calendrier de cette année est publié en six langues : anglais, français, espagnol, portugais, punjabi et chinois (simplifié et traditionnel). La sous-ministre adjointe du Ministère, Angela Longo, est aussi une championne de l'accessibilité et membre du Comité de la FPO pour le leadership en matière d'accessibilité.

Évidence de l'engagement du leadership envers la diversité et l'inclusion à une rencontre des membres de la BOPS

Preuve que nos leaders sont déterminés à faire de la FPO un lieu de travail et d'affaires diversifié, englobant et accessible, les intervenants à la séance publique du deuxième colloque annuel des BOPS (Regroupement ontarien des fonctionnaires noirs) incluaient la secrétaire du Conseil des ministres, Shelly Jamieson; le sous-ministre et secrétaire adjoint du Conseil des ministres, Politiques et mise en œuvre, Giles Gherson; le sous-ministre des Services correctionnels, Jay Hope; la directrice générale de la diversité, Noëlle Richardson; la sous-ministre adjointe de RHOntario, Angela Coke. Le sous-ministre des Services gouvernementaux, Ron McKerlie, était aussi présent.

Engagement de ServiceOntario envers la diversité et l'accessibilité du service à la clientèle

L'accessibilité pour les clients handicapés est une des grandes priorités de ServiceOntario. Tous les employés ont suivi ou suivront la formation « May I Help You? » et les cadres supérieurs, comme le sous-ministre et directeur général de ServiceOntario, Bob Stark, se font les champions de l'accessibilité en diffusant l'importance de l'inclusion dans toute la FPO.

Le Centre de jeunes Bluewater

Le Comité de la diversité de Bluewater a été créé en 2003 au Centre de jeunes Bluewater, un établissement de services de garde pour les jeunes garçons situé à Goderich. Le but du comité est de planifier des activités qui font connaître les questions de diversité dans la communauté et l'environnement de travail.

Membres du Comité de la diversité (de gauche à droite) : Shannon Thompson, Marie Claude Robinson, Jen Doak, Shafee Ataw, Karen Muir, Laurie Arnold, Mary McInnes et Myra Johnston.

Documents de promotion du Secrétariat de la jeunesse et des nouveaux professionnels

Un bel exemple d'intégration de la diversité et de l'inclusion dans nos produits et programmes est la série de documents de promotion de l'emploi de « Carrières dans la fonction publique de l'Ontario » produits par le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels, RHOntario et le ministère des Services gouvernementaux. Ces documents reflètent la vraie diversité de la FPO.

Vidéo sur la diversité pour diffuser le message des ministères des Finances et du Revenu

Le Comité de participation des employées et employés pour le leadership a réalisé pour son forum annuel des employés une vidéo axée cette année sur l'appréciation de la diversité. Cette vidéo met en scène un éventail varié d'employés de la FPO (http://intra,trd.noncma-files.fin.gov.on.ca/trd/trae_liep_diversity.wmv) qui donnent leurs perspectives de la diversité; elle est devenue un moyen de parler non seulement de la diversité aux participants mais aussi de leur montrer en quoi elle consiste.

Existe-t-il un événement ou une initiative sur la diversité et l'inclusion dans votre direction, région ou ministère?

Il se peut que votre lieu de travail ait pris de mesures pour améliorer l'accessibilité pour les personnes handicapées. Nous aimerions être mis au courant. Envoyez un message au Bureau de la diversité de la FPO à **OPSDiversity@ontario.ca** et votre récit pourrait être publié sur notre site Web.

LEXIQUE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION DE LA FPO

Ce mini-lexique facilitera l'utilisation d'un langage uniforme et la compréhension commune des buts touchant la diversité, l'inclusion et l'accessibilité. Il améliorera la compétence culturelle des employés car ils comprendront et utiliseront mieux les termes ci-dessous.

- **Accessibilité** – Terme général utilisé pour décrire la facilité avec laquelle les personnes handicapées peuvent utiliser quelque chose (p. ex., un appareil, un service ou un environnement). Le terme implique une planification, un design et/ou un effort conscients afin de supprimer les obstacles pour les personnes handicapées, et par suite, de rendre cette chose très utilisable et pratique pour la population en général.
- **Compétence culturelle** – Compréhension et appréciation des différences culturelles par une personne. Elle doit entrer en ligne de compte dans le fonctionnement ou la prise de décisions dans un environnement multiculturel.
- **Culture organisationnelle** – Attitudes, valeurs et modèles typiques de relations, de rendement et de comportement caractéristiques de l'organisation.
- **Discrimination** – Actions souvent enracinées dans le préjudice qui servent à désavantager une personne ou un groupe en fonction de caractéristiques réelles ou attribuées.
- **Diversité** – Présence d'un vaste éventail de qualités et d'attributs humains dans un groupe ou une organisation. Les dimensions de la diversité incluent entre autres l'âge, le sexe, la race, l'ethnicité, la capacité physique et intellectuelle, la religion, l'orientation sexuelle, l'éducation, l'expertise et les expériences.
- **Droits de la personne** – Droits fondamentaux censés appartenir à chaque personne vivante, p. ex., le droit à la liberté, à la justice, etc.
- **Égalité des chances** – Veiller à ce que tous les employés puissent participer pleinement à part égale (sans rencontrer d'obstacles) à tous les aspects de l'emploi.
- **Équité** – Justesse, impartialité. Processus distinct d'acceptation des différences inhérentes à des groupes de personnes afin d'assurer l'égalité dans tous les aspects de la vie d'une personne.
- **Handicap** – Interaction entre l'environnement social, culturel ou physique et le handicap d'une personne qui crée des obstacles. Le handicap peut être apparent ou caché, hérité, auto-infligé ou acquis, perçu ou présumé.

- **Inclusion** – Consiste à créer un environnement qui apprécie et célèbre nos différences afin que nous ayons tous une place à la table de l'organisation. Grâce à elle, nous pouvons tous utiliser et faire profiter les autres de nos compétences et talents, faire partie de l'environnement de travail de l'organisation, y apporter une contribution et participer à la prestation de services publics.
- **Invalidité** – Trouble physique, sensoriel, intellectuel, d'apprentissage ou médical, y compris les troubles mentaux, qui limite le fonctionnement et/ou exige des arrangements. L'invalidité peut être apparente, cachée, héritée, auto-infligée ou acquise et peut exister seule ou en combinaison avec d'autres invalidités. Elle peut toucher n'importe qui et se trouver par conséquent dans toutes les dimensions de la diversité (sexe, race, culture, religion, etc.).
- ***Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*** (LAPHO) – Le but de la Loi est d'établir, de mettre en œuvre et de faire appliquer des normes d'accessibilité afin de permettre aux personnes handicapées d'accéder d'ici le 1er janvier 2025 aux biens, aux services, aux installations, au logement, à l'emploi, aux édifices, aux structures et aux locaux. La LAPHO est entrée en vigueur le 4 juin 2005.
- **Mentorat réciproque ou bidirectionnel** – Relation ou partenariat réciproque permanent visant à partager des renseignements, des expériences et des connaissances dans un environnement amical où on ne pose pas de jugement, pour l'épanouissement professionnel et personnel de chaque personne.
- **Obstacle** – Tout ce qui empêche une personne handicapée de participer pleinement à tous les aspects de la société.
- **Obstacle systémique** – Politique ou pratique qui, quand elle s'applique de la même façon à tout le monde, a pour effet d'exclure ou de restreindre la participation de certaines personnes ou de certains groupes sur le lieu de travail en fonction de leurs caractéristiques.
- **Paradigme** – Perspective du monde qui sous-tend les actions et comportements d'une organisation ou d'une personne.
- **Racisme** – Conviction de la supériorité d'une race donnée.
- **Réseaux d'employés** – Associations volontaires dirigées par les employés et organisées autour d'intérêts ou sujets communs et d'un lien ou contexte commun. L'activité des réseaux d'employés doit se concentrer sur l'édification d'une organisation solide et englobante, en faisant attention à l'amélioration des conditions de travail et à la suppression des obstacles et de la discrimination.
- **Sous-représentation** – Représentation insuffisante d'un groupe en particulier dans une main-d'œuvre ou un secteur d'une organisation.
- **Valeurs organisationnelles de la FPO** – Ont trait au fonctionnement de la FPO, comment nous traitons nos collègues et nos clients et comment nous faisons notre travail. Elles guident notre comportement et nos relations.
- **Virage organisationnel** – Transformation de la philosophie d'une organisation pour passer d'un paradigme à un autre.

* La version intégrale du lexique (en anglais seulement) se trouve sur le site intranet de la diversité : ontario.ca/opsdiversity.